آليات تكيّف المؤسسات الفلسطينية الخاصة، في مواجهة الحصار الاقتصادي

وائل مصطفى أبو الحسن

أستاذ في الجامعة العربية الأمريكية ـ جنين.
waelmustafa@aauj.edu

هشام مروح عبد الله

جامعة القدس.
hisham.abdallah@yahoo.com

مقدمــة

يشكّل القطاع الخاص في أي بلد الدعامة الأساسية للاقتصاد، وتقع على عاتقه مهمة التنمية والتطوير في كافة مجالات العمل، وتعتبر المؤسسات الاقتصادية الأداة التي من خلالها يمارس هذا القطاع دوره الريادي.

عانت المؤسسات الفلسطينية الخاصة والعامة ظروفاً ضاغطة وصعوبات جمة وعقبات كبيرة بفعل الإجراءات الإسرائيلية متعددة الأشكال والأهداف، وكان الحصار والإغلاق أحد أقسى أنواع العقوبات التي تعرض لها الشعب الفلسطيني ومؤسساته العامة والخاصة.

الحصار كمفهوم، هو إيقاع الضيق والحبس والمنع على فرد أو أكثر، وعلى جماعة معيّنة من الناس أو دولة من الدول، أو حتى مجموعة من الدول، وهو أحد الأساليب التي استخدمها القادة السياسيون والعسكريون عبر التاريخ لتحقيق أهداف سياسية أو اقتصادية أو حتى اجتماعية ونهب خيرات البلد المحاصر، بعد استسلام سكانه(١).

فالرومان حاصروا الأنباط وقطعوا عنهم إمدادات الماء والطعام إلى أن سقطت البتراء، وكان أول حصار عرف في صدر الإسلام مع بداية الدعوة الإسلامية في مكة، حيث حاصر مشركو قريش النبي محمد (ﷺ) مع أهله من بني هاشم وبني عبد المطلب، وذلك في «شعب أبي طالب» عند أطراف مكة، حيث قطعت عنهم المؤونة، ودام الحصار ثلاث سنين(٢).

كما تُعدّ بغداد من أكثر المدن تعرضاً للحصار عبر التاريخ، حيث حوصرت أكثر من عشر مرات خلال تاريخها، وذُبح سكانها ونُهبت خيراتها، وكانت الذروة في العام ١٢٥٨ حينما حاصرها هولاكو، وضربها بالمنجنيق حتى دخلها عنوة، وقتل سكانها البالغ تعدادهم آنذاك مليون وثمانمئة ألف نسمة(٣).

وفي الربع الأخير من القرن الماضي تعرّض كلّ من ليبيا والسودان وسورية إلى حصار اقتصادي فرضته الولايات المتحدة وحلفاؤها على هذه الدول؛ بسبب تعارض سياساتها مع المصالح الأمريكية والغربية. وهدف هذا الحصار إلى إخضاع قادة الدول المحاصرة من خلال الضغط الاقتصادي، وما زالت السودان وسورية تعانيان إلى الآن هذه السياسة، أما ليبيا فقد رُفع الحصار عنها بعد استجابتها لمطالب الولايات المتحدة والدول الغربية الأخرى(٤). كما تعرض العراق بعد غزو الكويت، وطرده منها بالقوة في العام ١٩٩٠ إلى حصار اقتصادي مشدد، إلى أن وصل الأمر إلى احتلاله مباشرة من قبل الولايات المتحدة وحلفائها في العام ٢٠٠٣.

---

(١) م. الصفطاوي، «الحصار طريق الانتصار،» شبكة فلسطين للحوار، ١٠/ ٧/ ٢٠٠٧، <http://www.paldf.net>.

(٢) محمد بحر العلوم، «الحصار وأثره على انتهاك حقوق الإنسان،» مركز الدراسات-أمان، ١٥/ ١٠/ ٢٠٠٧، <http://www.amanjordan.org>.

(٣) «حصار بغداد عبر التاريخ،» منتديات الموصل، ١٧/ ٩/ ٢٠٠٧، <http://www.almawsil.com>.

(٤) «ثلاثة عقود مختلفة،» الحوار المتمدن، ١٠/ ١/ ٢٠٠٨، <http://www.ahewar.org>.

يمكن القول إن الشعب الفلسطيني تعرض إلى أكبر مأساة في العصر الحديث، نتيجة تعاقب المحتلين على أرضه، وممارستهم كافة أنواع القهر والظلم عليه، من أجل إخضاعه لإرادتهم وترويضه كي تسهل السيطرة عليه عبر أساليب ووسائل عديدة كان من أبرزها، اللجوء إلى سياسة العقوبات الجماعية، التي كان آخرها الحصار الاقتصادي.

أولاً: الحصار الاقتصادي على الشعب الفلسطيني، وتبعاته

يرى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني[٥]، أن الحصار هو جميع الإجراءات التي تفرضها سلطات الاحتلال الإسرائيلي، التي يتم بموجبها أو بفعلها المباشر أو تأثيرها، توقف أو شلل كلي، أو جزئي للحركة وتنقّل الأشخاص والبضائع بين التجمعات في المحافظات الفلسطينية، والمحافظات نفسها، وبين الأراضي الفلسطينية والعالم الخارجي، وإسرائيل من جهة أخرى؛ بما في ذلك الصعوبات التي تنجم عن التوقف الجزئي أو الكلي لحركة المعابر البرية والبحرية والجوية.

وفي ورشة عمل عقدها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حول أثر الحصار الاقتصادي في الشعب الفلسطيني[٦] أظهرت النتائج الإحصائية أن ٥١,٦ بالمئة من الأسر قد تأثرت أوضاعها الاقتصادية بشكل مباشر في ظل عدم صرف رواتب موظفي القطاع العام، وأن ٢٦,٦ بالمئة منها قد تأثرت أوضاعها الاقتصادية بشكل غير مباشر. وفي ورشة العمل المذكورة أعلاه ما يشير إلى أن عدم تحويل عائدات الضرائب المستحقة للسلطة الفلسطينية من قبل إسرائيل، التي تشكل ٦٠ بالمئة من إيراداتها، ترك أثره المباشر في الأداء الحكومي، المتمثل في عدم قدرة الحكومة الفلسطينية على دفع رواتب موظفيها بانتظام، علاوة على وقف دعم الموازنة من الدول الأجنبية، الذي بلغ متوسط قيمته الشهرية ١٣ مليون دولار أمريكي.

وأوضحت ورشة العمل تلك أن هناك تراجعاً في الإنتاج الصناعي في فلسطين بنسبة ٢٥ بالمئة، نتيجة الحصار المفروض على الشعب الفلسطيني من قبل إسرائيل والدول الغربية، وأغلق الكثير من المؤسسات الإنتاجية، وتمّ نقل بعض المنشآت الصناعية إلى الخارج.

وازداد معدل البطالة في الربع الثالث من العام ٢٠٠٦ بنسبة ٥,٥ بالمئة عن الربع الثاني من العام نفسه ليصبح ٢٤,٢ بالمئة، مما أدى إلى انتشار الفقر، بل أضحى أكثر من ٦٠ بالمئة من السكان يعيشون في مستوى اقتصادي دون خط الفقر[٧].

لقد ألحقت سياسة قوات الاحتلال الإسرائيلي، جراء الإغلاق الحدودي المحكم،

(٥) الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، «مسح أثر الإجراءات الإسرائيلية على الأوضاع الاقتصادية للأسر الفلسطينية،» رام الله، ٢٠٠٥.

(٦) «٦٦ بالمئة من الفلسطينيين يعيشون تحت خط الفقر،» البديل، ١١/ ١١/ ٢٠٠٧، <http://www.albadil.net>.

(٧) «رؤية المراقب،» **المراقب الاقتصادي والاجتماعي**، العدد ٨ (آذار/ مارس ٢٠٠٧)، ص ١.

والقيود المفروضة على الحركة التجارية وحركة الأفراد، آثاراً سلبية بالاقتصاد الفلسطيني وبالمواطنين الفلسطينيين يمكن إجمالها فيما يلي:

ـ تدهور مستوى دخول العمال والتجار وأصحاب العمل، وذلك بسبب تدمير منشآتهم أو ورشهم وعدم القدرة على الحصول على المواد الخام، وعدم التمكّن من تسويق منتجاتهم.

ـ تراجع وانخفاض مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي.

ـ تكبّد القطاع الصناعي خسائر فادحة، وهروب الاستثمارات، التي قدرت خسائرها بحوالى ما يزيد على ٦٠٠ مليون دولار.

ـ انخفاض الدخل القومي وانخفاض المدخرات، وتراجع نصيب الفرد من الناتج المحلي بصورة ملحوظة(٨).

أما نصر فيرى أن الإجراءات الإسرائيلية المتمثلة بالحصار الاقتصادي، قد تركت آثارها الراسخة في واقع الاقتصاد الفلسطيني(٩)، ومن أهم تلك الآثار:

ـ الانخفاض الحاد في الطلب على المنتجات المحلية، بسبب ضعف القدرة الشرائية للمواطن الفلسطيني، نتيجة ارتفاع معدلات البطالة وانخفاض الدخول، وانخفاض الاستهلاك العام وعدم تمكّن المستهلكين من التنقل بسبب حظر التجول، وعزل المناطق الفلسطينية عن بعضها البعض.

ـ انخفاض الطلب الخارجي على السلع الفلسطينية، بسبب عدم المحافظة على مواعيد التسليم، وارتفاع نسبة التلف في البضاعة المصدرة، نتيجة الإغلاق المتكرر للمعابر الحدودية، والتأخير الكبير في الجسور والموانئ الإسرائيلية.

ـ إرباك وتعطيل العملية الإنتاجية بسبب عدم تمكّن العاملين من الوصول إلى أماكن عملهم وعرقلة وصول المواد الخام، ومستلزمات الإنتاج إلى الأراضي الفلسطينية وارتفاع تكاليف النقل والتوزيع، وتجريف الأراضي الزراعية، وقصف الورش الصناعية والحرفية، وتعطيل العمل في المناطق والمدن الصناعية الحدودية. أما تراجع الاستثمار العام، الذي كان يتم تمويله من أموال الدول المانحة فمردّه إلى تحويل جزء كبير من هذه الأموال إلى المساعدات الإنسانية، في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة للمواطنين الناتجة من سياسة الحصار والإغلاق والعقوبات الجماعية.

ـ تقييد حركة الأفراد والبضائع داخل المناطق الفلسطينية، مما أدى إلى تعطيل وإرباك

(٨) «المحور السياسي،» شبكة فلسطين للحوار، ٧/ ١١/ ٢٠٠٧، <http://www.pald.net>.

(٩) محمد نصر، **تعزيز القدرة الذاتية للاقتصاد الفلسطيني** (رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، ٢٠٠٣).

حياة الآلاف من العمال والموظفين وعرقلة وصولهم إلى مصانعهم ومزارعهم ومؤسساتهم، وهو ما أدى إلى انتشار البطالة والفقر بصورة حتمية.

وقُدرت خسائر الاقتصاد الفلسطيني المباشرة وغير المباشرة جراء السياسات الإسرائيلية منذ اندلاع انتفاضة الأقصى في ٢٨/ ٩/ ٢٠٠٠ وحتى ٢٩/ ٩/ ٢٠٠٥ بحوالى ١٥ مليار ونصف المليار دولار[١٠].

وفي ظل الظروف التي أعقبت الحصار على المناطق الفلسطينية أعلن البنك الدولي، أن العام ٢٠٠٦ يُعدّ من أسوأ الأعوام بالنسبة إلى الفلسطينيين[١١]. وحسب تقرير البنك الدولي فإن متوسط الدخل للمواطن الفلسطيني هبط بنسبة ٤٠ بالمئة، بينما زاد معدل الفقر إلى ٦٧ بالمئة في أواسط السكان، وأكد التقرير أنه ما لم يحدث تغير في سياسة المعونات، فإن معدل البطالة سوف يرتفع إلى ٤٧ بالمئة، ومعدل الفقر إلى ٧٤ بالمئة، وذلك بحلول العام ٢٠٠٨.

وفي تقرير لمنظمة العفو الدولية[١٢] جاء فيه أن القيود التى تفرضها إسرائيل على تنقلات الفلسطينيين في الأراضي المحتلة وصلت إلى مستوى غير مسبوق، حيث إنه وجراء عمليات الإغلاق والحصار، ونقاط التفتيش وحواجز الطرق وحظر التجوال، وغيرها من القيود، تأثرت وبشكل كارثي حياة الفلسطينيين في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، وأن هذه الإجراءات أصابت الاقتصاد الفلسطيني بالشلل، وارتفعت معدلات البطالة والفقر ارتفاعاً هائلاً، وظهرت حالات سوء تغذية وفقر دم، وازدادت المشاكل الصحية الأخرى، وتأثر التعليم سلباً.

ثانياً: مفهوم التكيّف

تعود جذور مفهوم التكيّف إلى علم الأحياء «البيولوجيا»؛ حيث استخدم المصطلح في علوم الأحياء للإشارة إلى عمليات التعديل والتغيير التي تحدث لدى الكائنات الحية، للاستجابة لمطالب البيئة التي تعيش بها.

لقد استخدم المفهوم بداية تحت مسمى التوافق أو التلاؤم، وكان من رواد هذا المفهوم في العصر الحديث عالم التاريخ الطبيعي، الإنكليزي داروين (١٨٠٥ ـ ١٨٨٢) صاحب النظرية المشهورة «نظرية التطور» التي نشرها في كتاب بعنوان **أصل الأنواع** في عام ١٨٥٩[١٣]، حيث أكد أن العضويات الحية، لكي تستمر بالوجود لا بد لها من إحداث تغيير ما في أنظمتها

(١٠) مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، «خسائر الاقتصاد الفلسطيني،» فلسطين، ٢٠٠٥.

(١١) *West Bank and Gaza, Country Economic Memorandum: Growth in West Bank and Gaza: Opportunities and Constraints: Main Report*, 2 vols. (Washington, DC: World Bank, 2006), <http://www.worldbank.com>, 3/2/2008.

(١٢) «الحصار الاقتصادي على الشعب الفلسطيني،» الإسلام اليوم، ٣٠/ ١١/ ٢٠٠٧، <http://www.islamtoday.net>.

(١٣) «التكيّف،» ٢/ ١١/ ٢٠٠٧، <http://www.ar.wikipedia.org>.

وأنماطها السلوكية، وذلك من أجل التلاؤم مع مطالب البيئة التي تعيش فيها.

أما في مجال علم النفس والعلوم الاجتماعية والإدارية، فقد استخدم المفهوم تحت مسمى التكيّف في إشارة إلى عمليات التغيير والتعديل التي تطرأ على الأنماط السلوكية لدى الإنسان (أو المؤسسة)؛ بغية التوافق مع البيئة المادية والاجتماعية والظروف الاقتصادية والمعيشية(١٤).

يتمثل مفهوم التكيّف في سعي الفرد أو الجماعة أو المؤسسة إلى تلبية مطالبه/ها، والاستجابة لمطالب البيئة المحيطة، والتغيرات التي تحدث فيها، كما يتمثل في سعي الفرد أو (المؤسسة) إلى التوفيق بين مطالبه وحاجاته وشروط البيئة وضغوطاتها، سعياً منه إلى توفير نوع من التوازن مع البيئة(١٥).

المؤسسة، كما الفرد، قد تعمل على تغيير الأنماط السلوكية أو الإدارية الموجودة والمتوفرة لديها، وتعديلها، أو اللجوء إلى تبنّي أنماط سلوكية وإدارية جديدة، بهدف البقاء والاستمرار من خلال التعامل مع المتغيرات الطارئة والباعثة على الانقباض والتوتر، ولربما تعمل على تغيير الظروف البيئية لتحقيق التكيّف. فالقدرات موجودة، سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي أو المؤسساتي، ولكن يجب البحث في آلية توظيفها لضبط ما يجب ضبطه من عناصر البيئة ومتغيرات الواقع الضاغط سعياً إلى التكيّف، فمما لا شك فيه أن الظروف الصعبة عادة ما تدفع بالجهات المعنية (أفراد / جماعات / مؤسسات) إلى عمل كلّ ما هو ممكن ومتاح لإزالة العوائق؛ بغية تحقيق التلاؤم والتكيّف.

صحيح أن مفهوم التكيّف منذ أن عُرف ووظّف، مرتبط بالدوافع والحاجات الإنسانية، ودوافع البقاء والحفاظ على النوع وعمليات التنشئة الاجتماعية والسياسية، وكل ما هو مرتبط بالحاجة إلى الأمن، الحب والتقدير، الانتماء والإنجاز، العطاء والتفوق، وتحقيق الكينونة والذات، إلا أنه كمفهوم مرتبط أيضاً كل الارتباط بدوافع وحاجات المؤسسات إلى البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف، لذلك يمكن النظر إلى التكيّف على أنه العملية الديناميكية المستمرة التي يهدف الفرد أو المؤسسة من خلالها إلى تغيير الأنماط السلوكية (أو المنهجية في العمل)؛ بغية إيجاد علاقة توافق أكثر انسجاماً مع البيئة والمحيط(١٦).

من وجهة نظر رفاعي(١٧)، التكيّف هو مسألة شخصية تعمل فيها خبرة الفرد، والموقف المحيط به إضافة إلى مجموعة أخرى من العوامل.

كما يمكن النظر إلى التكيّف على أنه مجموعة من ردود الفعل التي من خلالها يقوم

(١٤) محمد قاسم عبد الله، **مدخل إلى الصحة النفسية** (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١).

(١٥) سعد جلال، **في الصحة العقلية: الأمراض النفسية والعقلية والانحرافات السلوكية** (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٠).

(١٦) مصطفى فهمي، **الصحة النفسية: دراسات في سيكولوجية التكيّف** (القاهرة: مكتبة الخانجي، ١٩٨٧).

(١٧) نعيم الرفاعي، **العيادة النفسية والعلاج النفسي** (دمشق: جامعة دمشق، ١٩٨٣).

الفرد بتعديل بنائه النفسي، استجابة لمطالب وشروط البيئة المحيطة وهو ما ينطبق على واقع المؤسسة، بنائها وأسلوب أدائها.

كما يمكن القول إن التكيّف عبارة عن مجموعة من الاستجابات وردود الأفعال التي يعدل الفرد أو (المؤسسة)، من خلالها، الأنماط السلوكية والتكوين النفسي لديه، أو يغيّر في ظروف البيئة المحيطة به على نحو، يمكّنه من إشباع الحاجات والدوافع، وتلبية مطالب الحياة المادية والاجتماعية؛ بهدف تحقيق الانسجام والتوافق[١٨].

من خلال هذا التعريف يمكن رصد بعض الملاحظات حول موضوع التكيّف، سواء على الصعيد الفردي أو على الصعيد المؤسساتي، التي تتمثل بالآتي:

١ ـ إن التكيّف هو بمثابة عملية إجرائية، هدفها إشباع الدوافع والحاجات، أو التوافق مع الظروف البيئية المحيطة ومتطلباتها.

٢ ـ إن الهدف النهائي للتكيّف كعملية يلجأ إليها الأفراد أو المؤسسات، هو تحقيق التوافق والاستقرار، والتلاؤم مع الظروف، بغض النظر عن كونها اجتماعية أو اقتصادية.

٣ ـ ينطوي المصطلح على مظاهر التغيير والتعديل، التي قد تطرأ على المؤسسة أو محيطها.

٤ ـ إن مفهوم التكيّف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التدريب والتعلم، إذ يضطر الفرد أو المؤسسة في كثير من الأحيان، وجراء فعل الضغوط أو الظروف الضاغطة، إلى تعلم وتجريب العديد من أنماط وأشكال الفعل ورد الفعل والقيام بالأنشطة المختلفة لتحقيق التكيّف.

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن أن يمتد مفهوم التكيّف ليتضمن جوانب إجرائية ومنهجية أخرى، تتمثل في:

- مواجهة الأزمات، والسيطرة على مجرياتها ونتائجها والتحكم بمسبباتها.
- مواجهة الصراعات الداخلية والخارجية.
- التعامل مع المواقف المستجدة والطارئة والتلاؤم معها.
- اللجوء إلى آلية المفاضلة بين البدائل واختيار الأنسب.
- مواجهة المشكلات، والعمل على حلها والتخلص منها أولاً بأول[١٩].

ويمكن النظر إلى مفهوم التكيّف على أنه عملية ونتيجة في الوقت نفسه؛ فهو **عملية** على اعتبار أنه يتضمن مجموعة من الإجراءات والمحاولات السلوكية، التي يلجأ إليها الفرد أو

(١٨) عبد الله، **مدخل إلى الصحة النفسية**.

(١٩) سامر جميل رضوان، **الصحة النفسية** (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٢).

الجماعة أو المؤسسة، في محاولة منهم لإشباع دوافع معيّنة وحاجات خاصة، أو تلبية مطالب الحياة المادية والاجتماعية، وذلك بغرض تحقيق الأمن والاستقرار أو التوازن؛ ومثل هذه العملية ربما تنطوي على إحداث تغيير، أو تعديل في السلوك، أو اكتساب أنماط سلوكية جديدة، أو أنها تتضمن التغيير في الظروف البيئية المحيطة. ومن جهة أخرى، يُعدّ التكيّف **إنجازاً** أو **نتيجة** من حيث إنه جيد أو سيئ، مناسب أو غير مناسب، فإذا تمت عملية التكيّف بنجاح يُعدّ هذا مؤشراً للتكيّف الحسن، أما إذا فشلت عملية التكيّف فعندها يُعدّ التكيّف سيئاً[(٢٠)].

إن إسقاط هذا المفهوم على المؤسسات الفلسطينية الخاصة، سوف يسهل دراسة آليات تكيّف هذه المؤسسات، كاستجابة طبيعية للضغوطات التي مورست عليها من البيئة المحيطة (الاحتلال). فكما يستجيب الإنسان لظروف بيئته وتحدياتها، باتخاذه سلسلة من الإجراءات والممارسات، وصولاً إلى التوازن بينه وبين بيئته؛ كذلك المؤسسات، فهي تعمل على الاستجابة للتحديات المفروضة عليها، عبر القيام بالإجراءات الكفيلة بالتصدي لهذه التحديات من أجل الاستمرار والبقاء.

يمكن القول إن نشاطات الإنسان والمجتمعات البشرية عموماً تتضمن التكيّف، ويلجأ الإنسان إليه كي يستطيع الاستمرار والبقاء، وذلك من خلال تلاؤمه مع شروط البيئة والمجتمع؛ فالتكيّف استراتيجية ضرورية على جميع المستويات، وفي مواجهة المطالب البيئية وضغوطاتها من أجل الوصول إلى مرحلة «التوازن» أو التوافق بين الفرد، والجماعة أو المؤسسة والبيئة المحيطة بهم.

ثالثاً: الدراسة: أهدافها، منهجها، ونتائجها

١ ـ مشكلة الدراسة: انطلاقاً من الواقع الفلسطيني المعاش، على مختلف الأصعدة، الفردية والجماعية والمؤسساتية، وانطلاقاً من واقع الحصار الاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني ومؤسساته، جاءت فكرة الدراسة الحالية، كمحاولة للتعرّف على آليات تكيّف المؤسسات، كما يراها ويعبّر عنها من مارسها وعايشها من مديري تلك المؤسسات ومن هم في موقع الصدارة.

تتناول هذه الدراسة بصورة مستفيضة موضوع التكيّف، من زوايا وأبعاد مختلفة، منها ما سيتناول الجانب التمويلي، ومنها ما سوف يتناول التكيّف في مجال الموارد البشرية وفي مجال الإنتاج والاستثمار وفي مجال التسويق والإعلان.

وفي المحصّلة تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: «ما هي الوسائل والأساليب والإجراءات التي اتبعتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة في مواجهة الآثار

(٢٠) عماد عبد الرحيم الزغلول، «الروح المعنوية ودور القائد في تنميتها،» **فرسان مؤتة**، العدد ١٦ (٢٠٠٣)، ص ٥٧ ـ ٥٨.

الناجمة عن الحصار الاقتصادي من أجل المحافظة على بقائها واستمراريتها في العمل؟».

٢ ـ أهداف البحث: يهدف هذا البحث بشكل عام إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي، وهو: «التعرف على آليات تكيّف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي».

٣ ـ أسئلة البحث: من أجل دراسة هذه المشكلة البحثية سوف نحاول الإجابة عن السؤال البحثي الرئيس التالي:

ما هي أهم آليات التكيّف التي اتبعتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي؟

٤ ـ مبررات الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من حداثة الموضوع، ومن طبيعة الدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات الفلسطينية الخاصة في واقع حياة المجتمع الفلسطيني، أفراداً وأسراً وجماعات، ومن خلال الإشارة إلى حجم تلك المساهمة الملقاة على عاتقه في خلق فرص العمل، وتوسيع وتطوير تلك النشاطات الإنتاجية والاستثمارية بكافة صورها وأشكالها، إضافة إلى تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية والتصدير وتوسيع منافذه(٢١).

وحسب بعض المصادر المطّلعة فقد بلغ عدد العاملين في القطاع الخاص حوالى ١٩٤٠٢٤ عاملاً(٢٢)، وهو ما يشير إلى حجم تلك الأهمية البالغة لهذا القطاع، وضرورة العمل على دعمه وتطويره من خلال دراسة كل المعوقات والعراقيل التي تعترضه، وإيجاد الحلول التي من شأنها أن تسهم في دعم وتعزيز مثل هذا الاتجاه.

٥ ـ القيمة التطبيقية للدراسة: تعتبر هذه الدراسة ذات قيمة تطبيقية لأنها تركز على الممارسات الفعلية التي قامت بها المؤسسات الفلسطينية الخاصة، وهي، ومن دون شك، في حالة حصرها والتعرف عليها ستكون قابلة للتطبيق في أي من المؤسسات المثيلة والشبيهة؛ وذلك كوننا نتحدث عن آليات وإجراءات طبّقت فعلاً من قبل أصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة، في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي.

إن استخلاص الدروس والعبر من تلك الأساليب التي اتّبعتها المؤسسات الخاصة للتكيّف مع ظروف الحصار الاقتصادي، سيوفر لأصحاب القرار في السلطة الفلسطينية ومؤسساتها الوطنية المختلفة، القدرة على اتخاذ القرارات التي من شأنها التخفيف من وقع الأثر المدمر للحصار وما ترتب عليه من تبعات ثقيلة على القطاع الخاص، واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة التي قد تسهم بطريقة أو بأخرى في تجنّب صور وأشكال الممارسات

(٢١) ع. عبد الرازق [وآخرون]، «السياسات الاقتصادية والتنمية البشرية،» في: **فلسطين: تقرير التنمية البشرية ١٩٩٨ ـ ١٩٩٩** (فلسطين: برنامج دراسات التنمية، جامعة بيرزيت، ٢٠٠٠)

(٢٢) مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، «مؤشرات اقتصادية،» فلسطين، ٢٠٠٢.

السلبية، التي عادة ما تعيق المؤسسات وأصحابها في مواجهة الظروف القاسية.

ويتوقع أن يكون لهذه الدراسة أثر جدي في لفت انتباه المسؤولين وذوي الاختصاص إلى الظروف التي تمر بها مؤسسات القطاع الخاص في محافظة جنين خاصة، أملاً في إيلائها ما يلزم من رعاية واهتمام جادين، وذلك برصد الميزانيات الخاصة من أموال الدعم العربية والأجنبية لتحسين بنيتها التحتية، والعمل على تشجيع الاستثمار والعمل على إنجاز مشروع المنطقة الصناعية على الخط الفاصل بين شمال الضفة الغربية وإسرائيل بالقرب من منطقة الجلمة على الخط الأخضر.

إن معرفة الطرق والوسائل والأساليب التي اتّبعتها مؤسسات القطاع الخاص في التكيّف، والكشف عنها بطريقة علمية منهجية، سوف تمنح الباحثين الاقتصاديين والإداريين وصنّاع القرار القدرة على تحليل تلك الآليات، وتبنّي وتعزيز الإيجابي منها وتطويره، والتحذير مما هو سلبي الذي قد تكون بعض المؤسسات سارت في خطاه؛ وبالتالي وضع خطة استراتيجية شاملة لمواجهة الآثار الناجمة عن الحصار وما قد يترتب عليه في حال استمراره، وصولاً إلى تدعيم ثبات وصمود الشعب الفلسطيني على أرضه وفي مؤسساته، حتى تزول المحنة، وتتحقق الأماني بتجسيد الحرية والاستقلال.

ما يميز هذه الدراسة هو انفرادها بدراسة القضية المطروحة من حيث الموضوع والمكان والزمان، وهو ما قد يكسبها أهمية خاصة، وقيمة تطبيقية، لا سابق لها.

٦ ـ منهجية الدراسة:

ـ **منهج البحث**: استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Methodology) حيث صمم استبيان خاص لغرض جمع البيانات.

ـ **مجتمع البحث**: مجتمع البحث هو جميع المؤسسات الخاصة (الهادفة إلى الربح) في محافظة جنين، التي تشغّل خمسة عمال فأكثر والبالغ تعدادها ٤٦٨ مؤسسة[٢٣].

ـ **فئات مجتمع الدراسة**: بسبب تنوع مجالات عمل المؤسسات الخاصة، ولغرض تسهيل مهمة الحصول على عيّنة ممثلة لجميع فئات المؤسسات، فقد تم تقسيم مجالات عمل المؤسسات إلى أربع فئات رئيسة عريضة؛ هي: (١) المؤسسات العاملة في المجال التجاري. (٢) المؤسسات العاملة في المجال الزراعي. (٣) المؤسسات العاملة في المجال الصناعي. (٤) المؤسسات العاملة في مجال الخدمات.

وحسب مركز المعلومات الوطني الفلسطيني[٢٤]، فقد بلغت النسبة المئوية لأعداد كل

(٢٣) مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، «النتائج الأساسية للتعداد العام للمنشآت الاقتصادية في الأراضي الفلسطينية لعام ٢٠٠٤،» فلسطين، ٢٠٠٤.

(٢٤) المصدر نفسه.

فئة من هذه الفئات إلى المجموع الكلي لمجتمع البحث، حسب الجدول الرقم (١):

الجدول الرقم (١)
توزيع فئات مجتمع البحث بالنسبة إلى مجموع المجتمع الكلي

الفئات	العدد	النسبة المئوية
تجاري	٩٨	٢١
زراعي	٤٦	١٠
صناعي	٢٠٠	٤٣
خدمات	١٢٤	٢٦
المجموع	**٤٦٨**	**١٠٠**

٧ ـ **عيّنة الدراسة**: أما عن حجم عيّنة الدراسة، فطبقاً لقواعد ما يعرف بالعيّنة الحصصية (Quota Sample)[٢٥]، التي بموجبها يتم اختيار وحدات العيّنة بحيث يكون تركيبها حسب نسب الأجزاء الموجودة في المجتمع، تم توزيع مئة استبانة على المؤسسات الخاصة في محافظة جنين، حسب نسبة تواجدها في مجتمع الدراسة، استردت منها ٩٤ استبانة بعد إجابة من يمثلون تلك المؤسسات عن ما جاء فيها، كما هو موضح في الجدول الرقم (٢).

الجدول الرقم (٢)
توزيع الاستبانة حسب فئات عيّنة البحث

الفئات	العدد
تجارية	٢٠
زراعية	٩
صناعية	٤٠
خدمات	٢٥
المجموع	**٩٤**

وكما هو ملحوظ من الجدول الرقم (٢)، فإن تركيبة العيّنة وتقسيمها يقاربان إلى حد بعيد نسب تواجد فئات المجتمع إلى مجموع المجتمع الكلي، وهو ما سوف يتم تأكيده عند تحليل خصائص عيّنة الدراسة في الفقرة التالية.

(٢٥) عبد الحميد البلداوي، **أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي**، ط ٣ (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧).

٨ ـ **أداة الدراسة**: (استبانة البحث): تم تصميم الاستبانة من خلال مراجعة العديد من الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث. وجاء التصميم بناء على أسلوب «ليكرت» في القياس، وعلى وجه التحديد أسلوب «ليكرت» السداسي؛ حيث القيمة صفر مقابل ما لا ينطبق من الأجوبة، والقيمة ١ في حالة كون الإجابة عن فقرة الاستبانة (قليلة جداً)، ٢ (قليلة)، ٣ (متوسطة)، ٤ (كبيرة)، و٥ في حالة أن الإجابة عن فقرة الاستبيان (كبيرة جداً).

أ ـ **مكونات الاستبانة**: تتألف استبانة البحث من ثلاثة أقسام رئيسة، هي:

الأول: يتناول المتغيرات المستقلة ذات الصلة بخصائص عيّنة البحث (طبيعة عمل المؤسسة، عمر المؤسسة الزمني، عدد موظفي المؤسسة، حجم رأسمال المؤسسة، مصادر التمويل، ومدى تأثرها بأزمة عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام)؛ وهو ما يحتاج إلى معرفته سلفاً في حالة أن هنالك توجهاً لعقد مقارانات والبحث في الفروق بين المؤسسات المبحوثة.

الثاني: يتناول الأبعاد والمتغيرات التابعة والمتعلقة بجوهر موضوع الدراسة (آليات/ استراتيجيات التكيّف)، ويشتمل هذا القسم على أربعة مجالات فرعية، هي: آليات التكيّف في مجال التمويل، آليات التكيّف في مجال الموارد البشرية، آليات التكيّف في مجال الإنتاج والاستثمار، آليات التكيّف في مجال التسويق والإعلان.

الثالث: يهدف إلى محاولة التعرف على أهم تلك المقترحات المقدَّمة من وجهة نظر المبحوثين؛ لتحسين وتطوير استراتيجيات التكيّف.

ب ـ **صدق الاستبانة**: للتأكد من إمكانية تحقيق الاستبانة للأهداف التي وضعت من أجلها ومدى صدق محتواها، قام الباحث بعرضها على نخبة من الأكاديميين والباحثين المتخصصين لمراجعتها وتحكيمها، وكان لملاحظاتهم وآرائهم دور مهم في مراجعة الأداة وتحسينها والعمل على إخراجها بصورتها النهائية.

ج ـ **ثبات الاستبانة**: أما فيما يتعلق بثبات أداة القياس، فقد قام الباحث بالتأكد من ثبات الاستبانة من خلال فحص مُعامل الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع مجالات وأبعاد الاستبانة الأربعة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول الرقم (٣):

الجدول الرقم (٣)

مُعامل ثبات أبعاد/ مجالات أداة الدراسة

المجال/ البعد	معامل الثبات
آليات التكيّف في مجال التمويل	٠,٩٤١
آليات التكيّف في مجال الموارد البشرية	٠,٩٣٧
آليات التكيّف في مجال الإنتاج والاستثمار	٠,٨٦٩
آليات التكيّف في مجال التسويق والإعلان	٠,٩٤١

وكما توضح البيانات في هذا الجدول فإن معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة يتراوح بين ٠,٨٦٩ ـ ٠,٩٤١، وهذه النسب العالية إنما تدلل على ثبات وتماسك فقرات الاستبانة داخلياً، إضافة إلى صدقها وصلاحيتها للإيفاء بأغراض البحث العلمي.

د ـ حدود الدراسة: أعدت هذه الدراسة بين أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٧ ـ ونيسان/ أبريل ٢٠٠٨، وشكلت محافظة جنين بموقعها الجغرافي حدود هذه الدراسة.

هـ ـ طرق جمع البيانات: بعد الفراغ من مهمة إعداد وتصميم أداة القياس الخاصة بالدراسة، جمعت البيانات من خلال طلب مقابلة مديري المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين، وذلك بعد القيام بترتيب مواعيد خاصة لزيارة تلك المؤسسات، ومن ثم القيام بالعمل على ترميز أجوبة المبحوثين أولاً بأول، هذا مع التنويه والتأكيد، لكل من تمت مقابلته، بأن البيانات المجمّعة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأنه سوف يتم التعامل معها بسرية تامة.

و ـ تحليل البيانات: ولتحليل البيانات المجمعة، استُخدم برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وطُبق على البيانات المجمعّة عن الاستبيانات، وتم استخدام الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) (كحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية).

ز ـ النتائج ومناقشاتها: كما تبين الجداول الواردة في الصفحات التالية، فقد تمّ من خلال استخدام وتوظيف الإحصاء الوصفي، تحديد التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بأجوبة مدراء المؤسسات الفلسطينية الخاصة على اختلافها (تجارية/ صناعية/ زراعية/ خدماتية) بالنسبة إلى آليات التكيّف المتبعة في مواجهة آثار الحصار الاقتصادي، إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتلك الأجوبة.

ولمناقشة النتائج المتعلقة بسؤال البحث الرئيس، الذي نصه: «ما هي آليات تكيّف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الإقتصادي؟» سوف يتم استعراض نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بآليات تكيّف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي في مجالات التمويل، الموارد البشرية، الإنتاج والاستثمار والتسويق والإعلان.

رابعاً: التكيّف في مجال التمويل

عند النظر في ما أفضت إليه عملية التحليل الإحصائي من نتائج حول آليات تكيّف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين، في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي في مجال التمويل، وكما هو موضح في الجدول الرقم (٤)، الذي تظهر من خلاله المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجوبة مدراء تلك المؤسسات عن الفقرات

الخاصة بآليات التكيّف في المجال نفسه، يتبين لنا بأن اللجوء إلى آلية الائتمان التجاري، أي تمويل المشتريات عن طريق الحساب المفتوح والأوراق التجارية هي الأكثر تداولاً وشيوعاً (الفقرة: ١)، يليها في ذلك، الحصول على قروض مصرفية قصيرة الأجل (الفقرة: ٣)، ثم اللجوء إلى الائتمان المصرفي (الفقرة: ٢)، وعكست هذه الآليات أعلى قيم لها بين المتوسطات الحسابية المجدولة لأجوبة المبحوثين، وكانت (٤,١٥)، (٣,٦٢) و(٣,٥٣)، وانحراف معياري لكل من تلك الأجوبة، بواقع (١,١١٧)، (١,١١٣). (١,١٤١) على التوالي.

وبالتدقيق في الجدول الرقم (٥) يتبين أن تلك الآليات تم استخدامها بدرجة عالية نسبياً، أكثر من غيرها من الآليات المدرجة في هذا الجدول، مما يؤكد اتجاه أصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة نحو استخدام تلك الآليات سعياً منهم إلى التكيّف في مواجهة الظروف الاقتصادية الضاغطة، حيث إن ٤٧ مؤسسة من أصل ٩٤ استخدمت آلية الائتمان التجاري لمواجهة آثار الحصار المفروض وتبعاته؛ وذلك بصورة كبيرة إلى كبيرة جداً، وبنسبة تعادل ٥٠ بالمئة (تقريباً) من حجم عيّنة الدراسة (الفقرة: ١)، إضافة إلى استخدام وسائل التمويل عن طريق القروض المصرفية قصيرة الأجل (الفقرة: ٣) والائتمان المصرفي (الفقرة: ٢)، اللتين احتلتا الدرجتين الثانية والثالثة في الأهمية بعد اللجوء إلى آلية الائتمان التجاري كما يوضح لنا الجدول الرقم (٥).

وهو ما يعني أن اللجوء إلى الائتمان التجاري، أي تمويل المشتريات عن طريق تأجيل الدفع لفترة زمنية لا تتجاوز السنة في العادة، يقوم من خلالها صاحب أو مدير المؤسسة بتحرير سند إذني (شيك) أو كمبيالة للبائع، أو تسجيل ذلك على شكل حساب جار دائن يصطلح عليه بـ «ذمم دائنة»، هو الوسيلة الأكثر استخداماً من بين الوسائل الأخرى للتمويل.

وفي العادة تكون عملية التمويل هذه مستندة إلى الثقة المتبادلة بين البائع والمشتري، والى سمعة المشتري التجارية، إضافة إلى حجم المؤسسة من حيث عدد العمال ورأس المال، ولربما يفسَّر لجوء المؤسسات الفلسطينية الخاصة إلى هذه الآلية أكثر من غيرها لتمويل نشاطاتها، إلى كون الغالبية العظمى من تلك المؤسسات تتميز بما أُشير إليه من خواص، التي غالباً ما تحد من قدراتها على الحصول على القروض أو التسهيلات المصرفية اللازمة.

إن لجوء أصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة أو مدرائها إلى الاقتراض المصرفي قصير الأجل بهذه الدرجة العالية، بالإضافة إلى الحصول على قروض مصرفية متوسطة وطويلة الأجل (راجع الفقرتين: ٤ و٥) في الجدولين الرقمين (٤) و(٥)، إنما يؤكد حاجة تلك المؤسسات إلى الحصول على الأموال اللازمة لدعم نشاطاتها، وتغطية مصاريفها بعد التراجع الكبير في حجم المبيعات، نتيجة الركود والكساد الذي تعرضت له محافظة جنين، وباقي محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة، بسبب الإجراءات الإسرائيلية التعسفية، التي تمثلت بالحصار والإغلاق ومنع الحركة التجارية بين المدن الفلسطينية من ناحية، والمحافظات والوطن والعالم الخارجي من ناحية أخرى.

الجدول الرقم (٤)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجوبة المبحوثين فيما يخص آليات التكيّف في مجال التمويل

الآلية/ الوسيلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١) الائتمان التجاري (تمويل المشتريات عن طريق الحساب المفتوح والأوراق التجارية).	٤,١٥	١,١١٧
٢) الائتمان المصرفي (التسهيلات المصرفية).	٣,٥٣	١,١٤١
٣) قروض مصرفية قصيرة الأجل (حتى ثلاث سنوات).	٣,٦٢	١,١١٣
٤) الحصول على قروض مدتها ما بين ٣ إلى ١٠ سنوات.	٣,٤٩	١,١٦٥
٥) الاقتراض البنكي لمدة تزيد على ١٠ سنوات.	٣,٢٨	١,٣٩١
٦) تأجيل دفع أجور الموظفين والعاملين.	٣,٣٨	١,١٩٢
٧) تأجيل دفع الضرائب بكافة أنواعها.	٣,٢٢	١,٣٨٧
٨) التوقف عن دفع أجور العقارات والمباني المستأجرة.	٣,٢٥	١,٢٣٥
٩) التوقف عن دفع فواتير الكهرباء والمياه والهاتف.	٣,٢٤	١,٣١٣
١٠) الاقتراض بشكل غير رسمي من مؤسسات نظيرة.	٣,١٣	١,٣٩٢
١١) استعمال المدخرات والاحتياطيات المالية.	٣,٣٥	١,٢١١
١٢) بيع بعض ممتلكات المؤسسة.	٣,٣٠	١,٣٣٠
١٣) تأجير بعض ممتلكات المؤسسة.	٣,٢٠	١,٣٨٣
١٤) محاولة الحصول على مساعدات مالية من مؤسسات حكومية أو أهلية أو خاصة.	٣,١٧	١,٤٢٠
١٥) استخدام الاحتياطيات القانونية.	٣,٣٤	١,٣٩٤
١٦) استئجار أحد الأصول (مباني، عقارات، معدات).	٣,٠٨	١,٤٣٠
١٧) إصدار أسهم للاكتتاب العام.	٣,٤١	١,٣٧٩
١٨) احتجاز أرباح المساهمين.	٣,٤٢	١,٣٣٦
١٩) تأجيل دفع فوائد القروض.	٣,٣٠	١,٤٣٩
٢٠) تأجيل دفع أقساط القروض.	٣,٢٠	١,٣٩٢
٢١) إغلاق أحد أو بعض فروع المؤسسة.	٣,١٤	١,٤٢٤
٢٢) تجميد أحد أو بعض نشاطات المؤسسة.	٣,٣٦	١,٣٩٣

وأما فيما يخص الائتمان المصرفي أو التسهيلات المصرفية، الذي يعني القروض أو التسهيلات المصرفية التي تحصل عليها المؤسسة أو الشركة من المصارف والمؤسسات المالية، فقد احتل المرتبة الثالثة من بين آليات التمويل التي تتبعها تلك المؤسسات في سعيها إلى تمويل العمليات قصيرة الأجل، بعد الائتمان التجاري والحصول على قروض مصرفية قصيرة الأجل (حتى ثلاث سنوات). ويمكن تفسير اتجاه أصحاب المؤسسات الخاصة نحو

الائتمان المصرفي لتمويل عملياتهم، بتلك المزايا التي يوفرها هذا النوع من التمويل الذي يتسم بالمرونة حيث يستطيع صاحب المؤسسة الخاصة الحصول على الأموال نقداً على شكل قرض أو تسهيلات تمكّنه من صرفها بالاتجاه الذي يريد، إضافة إلى سهولة وسرعة الحصول على تلك التسهيلات(٢٦).

الجدول الرقم (٥)
توزيع أجوبة عيّنة الدراسة عن الأسئلة المتعلقة بآليات تكيّف المؤسسة في مجال التمويل

الآلية / الوسيلة	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		لا ينطبق	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
١) الائتمان التجاري (تمويل المشتريات عن طريق الحساب المفتوح والأوراق التجارية).	٣٠	٣١,٩	١٧	١٨,١	٩	٩,٦	٠	٠	٤	٤,٣	٣٤	٣٦,٢
٢) الائتمان المصرفي (التسهيلات المصرفية).	١٢	١٢,٨	٢٤	٢٥,٥	١٦	١٧	٥	٥,٣	٥	٥,٣	٣٢	٣٤
٣) قروض مصرفية قصيرة الأجل (حتى ثلاث سنوات).	١٢	١٢,٨	٢٨	٢٩,٨	١١	١١,٧	٦	٦,٤	٤	٤,٣	٣٣	٣٥,١
٤) الحصول على قروض مدتها ما بين ٣ إلى ١٠ سنوات.	١٣	١٣,٨	١٨	١٩,١	١٧	١٨,١	٧	٧,٤	٤	٤,٣	٣٥	٣٧,٢
٥) الاقتراض البنكي لمدة تزيد على١٠سنوات.	١٤	١٤,٩	١٦	١٧	١٣	١٣,٨	٧	٧,٤	١٠	١٠,٦	٣٤	٣٦,٢
٦) تأجيل دفع أجور الموظفين والعاملين.	١٤	١٤,٩	٢١	٢٢,٣	٢١	٢٢,٣	١٠	١٠,٦	٦	٦,٤	٢٢	٢٣,٤
٧) تأجيل دفع الضرائب بكافة أنواعها.	١٥	١٦	٢٢	٢٣,٤	١٢	١٢,٨	١٢	١٢,٨	١٢	١٢,٨	٢١	٢٢,٣
٨) التوقف عن دفع أجور العقارات والمباني المستأجرة.	١١	١١,٧	٢٠	٢١,٣	١٩	٢٠,٢	٩	٩,٦	٨	٨,٥	٢٧	٢٨,٧
٩) التوقف عن دفع فواتير الكهرباء والمياه والهاتف.	١٢	١٢,٨	٢٣	٢٤,٥	١٦	١٧	٨	٨,٥	١١	١١,٧	٢٤	٢٥,٥
١٠) الاقتراض بشكل غير رسمي من مؤسسات نظيرة.	١٣	١٣,٨	١٨	١٩,١	١٧	١٨,١	٧	٧,٤	١٤	١٤,٩	٢٥	٢٦,٦
١١) استعمال المدخرات والاحتياطيات المالية.	١٢	١٢,٨	٢٣	٢٤,٥	١٨	١٩,١	٩	٩,٦	٧	٧,٤	٢٥	٢٦,٦
١٢) بيع بعض ممتلكات المؤسسة.	١٥	١٦	١٤	١٤,٩	١٩	٢٠,٢	٧	٧,٤	٩	٩,٦	٣٠	٣١,٩
١٣) تأجير بعض ممتلكات المؤسسة.	١٤	١٤,٩	١٦	١٧	١٥	١٦	٩	٩,٦	١١	١١,٧	٢٩	٣٠,٩

يتبـــع

(٢٦) نور أبو الرب [وآخرون] **مدخل إلى علم التمويل** ([نابلس]: جامعة النجاح الوطنية، عمادة البحث العلمي، ٢٠٠٢).

تابـــع

١٤) محاولة الحصول على مساعدات مالية من مؤسسات حكومية أو أهلية أو خاصة.	١٦	١٧	١١	١١,٧	١٤	١٤,٩	١٢	١٢,٨	١٠	١٠,٦	٣١	٣٣
١٥) استخدام الاحتياطيات القانونية.	١٧	١٨,١	١٥	١٦	١٥	١٦	٧	٧,٤	١٠	١٠,٦	٣٠	٣١,٩
١٦) استئجار أحد الأصول (مباني، عقارات، معدات).	١٣	١٣,٨	١١	١١,٧	١٥	١٦	٨	٨,٥	١٢	١٢,٨	٣٥	٣٧,٢
١٧) إصدار أسهم للاكتتاب العام.	١٧	١٨,١	١٣	١٣,٨	١٤	١٤,٩	٧	٧,٤	٨	٨,٥	٣٥	٣٧,٢
١٨) احتجاز أرباح المساهمين.	١٤	١٥,١	١٣	١٤	١٤	١٥,١	٥	٥,٤	٧	٧,٥	٤٠	٤٣
١٩) تأجيل دفع فوائد القروض.	١٧	١٨,١	٩	٩,٦	١٤	١٤,٩	٨	٨,٥	٩	٩,٦	٣٧	٣٩,٤
٢٠) تأجيل دفع أقساط القروض.	١٣	١٣,٨	١٠	١٠,٦	١٥	١٦	٧	٧,٤	٩	٩,٦	٤٠	٤٢,٦
٢١) إغلاق أحد أو بعض فروع المؤسسة.	١٠	١٠,٦	٨	٨,٥	٩	٩,٦	٨	٨,٥	٧	٧,٤	٥٢	٥٥,٣
٢٢) تجميد أحد أو بعض نشاطات المؤسسة.	٨	٨,٥	٦	٦,٤	٥	٥,٣	٦	٦,٤	٣	٣,٢	٦٦	٧٠,٢

إن الاستخدام المكثف لوسائل التمويل المذكورة أعلاه يتفق مع كلّ من دراسة عطياني وإرشيد[٢٧]، ودراسة غانم[٢٨]، ودراسة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية[٢٩]، ودراسة مركز المعلومات الوطني الفلسطيني[٣٠]، والنقيب[٣١]، وما أفضت اليه تلك الدراسات من نتائج مثيلة، حيث أشارت جميعاً، بالإضافة إلى دراسات أخرى، إلى الواقع الصعب في مجال الأعمال، والتراجع الكبير في الدخل في كافة قطاعات الأعمال وعلى مستوى المواطن العادي، ممّا حدا بهذه الفئات إلى اللجوء إلى الائتمان التجاري وإلى البنوك من أجل الاقتراض لتمويل مصاريفهم ونشاطاتهم التجارية، وفي ذلك دليل على أهمية دور البنوك في دعم الاقتصاد الوطني، وتسهيل عملية مواجهة الظروف الضاغطة المترتبة على الآثار التي خلّفها الحصار المفروض على الشعب الفلسطيني ومؤسساته المختلفة.

أيضاً، تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية[٣٢]،

(٢٧) ن. عطياني وذ. إرشيد، «أثر الحصار والإغلاق الإسرائيلي على محافظة جنين منذ عام ٢٠٠٠،» (جنين، الغرفة التجارية الصناعية والزراعية، ٢٠٠٥).

(٢٨) ف. غانم، «أثر انتفاضة الأقصى على البنية التحتية للصناعة والشركات التجارية في محافظة جنين،» (جنين، الغرفة التجارية الصناعية والزراعية في محافظة جنين، ٢٠٠٤).

(٢٩) United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), *Palestinian Small and Medium-Sized Enterprises: Dynamics and Contribution to Development* (United Nations, New York; Geneva: United Natoins, 2004), <http://www.unctad.org>, 11/10/2007.

(٣٠) مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، «دراسة تقييمية لأثر الحصار والإغلاق الإسرائيلي على محافظة الخليل،» فلسطين، ٢٠٠٢.

(٣١) فضل مصطفى النقيب، **الاقتصاد الفلسطيني في الضفة والقطاع: مشكلات المرحلة الانتقالية وسياسات المستقبل** (بيروت: مؤسسة الدراسات الفلسطينية، ١٩٩٧).

(٣٢) UNCTAD, *Palestinian Small and Medium - Sized Enterprises: Dynamics and Contribution to Development*.

التي أشارت نتائجها إلى ازدياد اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظات قطاع غزة على مصادر التمويل الداخلية، واستخدام الاحتياطيات المالية المجمعّة من الأرباح من أجل تمويل عملياتها في سعيها إلى مواجهة الأزمة الناجمة عن الحصار الاقتصادي، حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي وكما يظهر في الجدول الرقم (٥) بأن ٧٥ بالمئة تقريباً من المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين قامت بهذه الخطوة بدرجات متفاوتة (الفقرة: ١١).

إلا أن اعتماد المؤسسات الخاصة على تمويل نشاطاتها بشكل كبير من خلال الائتمان التجاري والمصرفي والقروض يشكل مخاطرة كبيرة، خاصة في ظل عدم استقرار الأوضاع السياسية والأمنية، حيث إن فشل تلك المؤسسات في سداد ديونها في الوقت المحدد قد يؤدي إلى فقدان الثقة بمصداقيتها، وربما يؤدي أيضاً إلى انهيار كثير من هذه المؤسسات التي لا تستطيع الوفاء بالتزاماتها للدائنين.

وفيما يتعلق بلجوء معظم المؤسسات إلى تأجيل دفع الضرائب بكافة أنواعها، والتوقف عن دفع أجور العقارات والمباني المستأجرة والتوقف عن دفع فواتير الكهرباء والمياه والهاتف، والوارد في الفقرات ذوات الأرقام (٧، ٨، و٩) من الجدول الرقم (٥)، يلحظ بأن ٧٩ بالمئة من المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين، قامت بتأجيل دفع الضرائب بكافة أنواعها، وأن ٧٣ بالمئة من المؤسسات توقفت عن دفع أجور العقارات والمباني المستأجرة و٧٦ بالمئة من هذه المؤسسات توقفت عن دفع فواتير الكهرباء والماء والهاتف بدرجات متفاوتة؛ هذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه دراسة غرفة تجارة وصناعة نابلس[٣٣] بهذا الخصوص، التي أكدت أن العديد من المنشآت الاقتصادية أصبحت عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها الضريبية، وهذا ما يتفق أيضاً مع دراسة عطياني وإرشيد[٣٤] حيث أشارت تلك الدراسة إلى أن عدداً كبيراً من التجار أصبحوا غير قادرين على تغطية النفقات المترتبة عليهم، كأجرة المحلات وثمن المياه والكهرباء، ورسوم الترخيص والضرائب.

أما بالنسبة إلى الآليات الأقل توظيفاً واستخداماً فهي، وكما يوضح الجدول الرقم (٥)، (الفقرة ٢٢)، العمل على تجميد أحد أو بعض نشاطات المؤسسة؛ وكما هو مبين في الجدول، إن ٦٦ مؤسسة من بين المؤسسات المبحوثة، أي بنسبة تعادل ٧٠ بالمئة تقريباً لم تلجأ إلى هكذا خطوة. وبالنظر أيضاً إلى الجدول الرقم (٤) نلحظ أن المتوسط الحسابي لتلك الآلية يعادل (٣,٣٦)، وهو متوسط ضعيف في قيمته فيما إذا قورن بأعلى درجة وسط حسابي في الجدول نفسه، ويشير ذلك إلى أن هذه الوسيلة لم يتم استخدامها بشكل كبير، وهذا ربما

(٣٣) غرفة تجارة صناعة وزراعة نابلس، «الأوضاع الاقتصادية والتعليمية والصحية في محافظة نابلس أثناء الحصار الإسرائيلي،» ٢٠٠٤، <http://www.nablus-chamber.org>.
(٣٤) عطياني وإرشيد، «أثر الحصار والإغلاق الإسرائيلي على محافظة جنين منذ عام ٢٠٠٠».

يعود إلى كون أصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة يصرّون على الاستمرار في العمل والنشاط برغم الظروف الصعبة، وربما يكون مثل ذلك الإصرار، أحد أهم العوامل ذات المغزى والدلالة في ثبات واستمرار المؤسسات الفلسطينية في مواصلة العمل، وهذا ما يعتبره منظرو علم نفس المؤسسات إحدى وسائل المواجهة أمام الضغوط التي تواجه الأفراد والمؤسسات، حيث اللجوء إلى العمل على التخفيف من حدة الأحداث الضاغطة، والنظر إلى الأحداث ومجرياتها بعين التفاؤل، كما تؤكد دراسة ميدي وكوباسا[٣٥].

إن اللجوء إلى الأخذ بزمام المبادرة بمواجهة الضغوط بواقعية والعمل على حل المشكلة الناتجة من الضغط من خلال توظيف الجهود الذاتية، هو أحد أساليب المواجهة الفاعلة التي أشار إليها العالم الهندي باريك[٣٦]، وهذا ما يمكن استنتاجه من واقع الدراسة الحالية.

وكما أشارت دراسة غرينغلاس[٣٧]، إن المواجهة النشطة (Reactive Coping)، كإحدى وسائل وأساليب مواجهة الضغوط، التي تعني بذل الجهد للتعامل مع الأثر الذي يحدثه الفعل الضاغط للتعويض عن الخسارة أو إزالة الضرر والأذى، لربما تكون أحد الأساليب التي مارسها أصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة من خلال إصرارهم على العمل، وعدم القيام بتجميد أحد أو بعض نشاطاتهم، كما كشفت نتائج التحليل الإحصائي في هذه الدراسة.

أما اللجوء إلى استئجار أحد الأصول، كالمباني والعقارات والمعدات، كآلية للتمويل بديلاً من الشراء والتملك، فقد حظيت بأقل قيمة وسط حسابي تعادل (٣,٠٨) حسب الجدول الرقم (٤) الفقرة (١٦)، حيث مارسها ٢١ بالمئة من القائمين على شأن المؤسسات الفلسطينية الخاصة بدرجة قليلة إلى قليلة جداً؛ وكما هو مبين في الجدول الرقم (٥)، فإن ذلك قد يعني أن هذه الطريقة في التمويل غير متّبعة وغير شائعة بكثرة، وهذا يمكن تفسيره في ضوء توقف الاستثمارات وركود الحركة التجارية، الذي أشارت إليه معظم الدراسات التي تناولت الموضوع الاقتصادي على المستوى الفلسطيني.

خامساً: التكيّف في مجال الموارد البشرية

فيما يتعلق بأجوبة مدراء وأصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين عن الفقرات المتعلقة بآليات تكيّف مؤسساتهم في مجال الموارد البشرية يلاحظ من خلال الجدول الرقم (٦) أدناه، الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما

(٣٥) Salvatore R. Maddi and Suzanne C. Kobasa, *The Hardy Executive: Health under Stress* (Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1984).

(٣٦) U. Pareek, «Preventing and Resolving Conflict,» in: J. William Pfeiffer and Leonard David Goodstein, eds., *The 1983 Annual for Facilitators, Trainers, and Consultants* (San Diego, CA: University Associates, 1982-1983), pp. 164-169.

(٣٧) E. Greenglass, *Proactive Coping* (London: Oxford University Press, 2002).

يخص أجوبة المدراء المبحوثين عن مقياس آليات التكيّف في مجال الموارد البشرية، أن آلية استخدام وتوظيف الحد الأدنى من الموظفين (الفقرة: ١) حصلت على أعلى وسط حسابي، حيث عكست النتيجة وسطاً حسابياً مقداره (٣,٨٠)، بواقع انحراف معياري قيمته (١,٤٢٠)، يليها في ذلك العمل على تخفيض رواتب الموظفين (الفقرة: ٢)، بوسط حسابي قيمته (٣,٤١)، وانحراف معياري مقداره (١,٤٢٥)، أو اللجوء إلى تخفيض عدد ورواتب الموظفين معاً، كما تبين الفقرة (٣).

الجدول الرقم (٦)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يخص أجوبة المبحوثين عن آليات التكيّف في مجال الموارد البشرية

الآلية/ الوسيلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١) استخدام وتوظيف الحد الأدنى من الموظفين.	٣,٨٠	١,٤٢٠
٢) تخفيض رواتب الموظفين.	٣,٤١	١,٤٢٥
٣) تخفيض عدد ورواتب الموظفين.	٣,٢٦	١,٣٩٥
٤) تشغيل كل الموظفين بدوام جزئي.	٢,٨٧	١,٤٢٤
٥) تشغيل قسم من الموظفين بدوام جزئي.	٢,٩٨	١,٣٩٧
٦) تحويل كل الموظفين إلى العمل مقابل نسبة من الأرباح.	٢,٨٠	١,٤٥٨
٧) تحويل قسم من الموظفين إلى العمل مقابل نسبة من الأرباح.	٢,٩١	١,٢٤٣
٨) تشغيل كل الموظفين مقابل أجر يومي (مياومة).	٢,٩٧	١,٦١٥
٩) تشغيل قسم من الموظفين مقابل أجر يومي (مياومة).	٣,١٢	١,٤٦٢
١٠) استبدال بعض الموظفين بغيرهم أقل أجراً.	٣,٣٣	١,٣٩١
١١) تشغيل الأطفال والنساء.	٣,٢٧	١,٣٩٤
١٢) وقف الترقيات والدرجات الوظيفية.	٣,٠٥	١,٤٤٣
١٣) وقف الحوافز المالية للموظفين.	٣,٠١	١,٣٤٣
١٤) تخفيض ساعات العمل اليومية.	٢,٩٧	١,٣٥٩
١٥) تخفيض أيام العمل الأسبوعية.	٢,٨٤	١,٤٠٥
١٦) وقف برامج التدريب والتطوير.	٢,٧٥	١,٣٠٩
١٧) وضع معايير جديدة لتقييم الأداء الوظيفي.	٢,٩٥	١,٣٠١
١٨) منح بعض الموظفين إجازة دون راتب.	٢,٩٤	١,٤١٣
١٩) تشجيع إقامة الموظفين قرب مكان العمل.	٢,٩٦	١,٤٥٠

لقد قامت ٤٩ مؤسسة من بين مؤسسات عيّنة البحث، وكما أفصح القائمون عليها،

باستخدام الحد الأدنى من الموظفين بنسبة كبيرة إلى كبيرة جداً؛ أي بنسبة ٥٢ بالمئة، كما يوضح الجدول الرقم (٧) الفقرة (١)، كما يظهر الجدول ذاته أن ٣٧ مؤسسة قامت بتخفيض رواتب الموظفين فيها بنسبة كبيرة إلى كبيرة جداً (الفقرة: ٢)، وهذه النسبة تعادل ٣٩ بالمئة من المؤسسات المبحوثة وأن ٣٥ بالمئة أيضاً من تلك المؤسسات، قامت بتخفيض عدد ورواتب الموظفين (الفقرة: ٣)، وهذا يعني أن تلك المؤسسات كيّفت أوضاعها من خلال اللجوء إلى أسلوب تخفيض النفقات التي يتم صرفها عادة على الموظفين والعمال، ويعزى ذلك إلى تراجع حجم الإنتاج والمبيعات، وانخفاض العوائد والأرباح بدرجة كبيرة، وهو ما أشارت إليه بالفعل دراسة غرفة تجارة وصناعة نابلس[٣٨]، وكذلك دراسة منظمة الأمم المتحدة للعلوم والثقافة[٣٩].

وهو ما يتفق مع دراسة النقيب[٤٠]، التي أكدت أن القطاع الفلسطيني الخاص تكيّف مع الأوضاع الاقتصادية الصعبة من خلال عدة أساليب، أهمها: اللجوء إلى تخفيض حجم تشغيل الأيدي العاملة، أو اللجوء إلى استبدال بعض الموظفين بغيرهم ممن هم أقل أجراً، كما ورد في الفقرة (١٠)، وهو ما سبق وكشفت عنه دراسة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية[٤١]، التي أكدت هي الأخرى لجوء المؤسسات الفلسطينية الخاصة إلى استبدال العمال المهرة فيها بمن هم أقل خبرة ومهارة؛ من أجل تكيّف أفضل مع ظروف الحصار الاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني ومؤسساته. وهو عينه ما أكّده بعض الدراسات المجراة في بعض الدول النامية في نيجيريا وغيرها، حيث أكدت إحدى الدراسات التي بحثت في موضوع تكيّف أصحاب المصانع مع الأزمة الاقتصادية في نيجيريا أن القائمين على تلك المؤسسات قاموا بتسريح قسم من العاملين لديهم، وبنسب متفاوتة[٤٢].

ونلاحظ أيضاً أن آلية اللجوء إلى العمل على تشجيع إقامة الموظفين قرب مكان العمل كانت من الوسائل التي استخدمها العديد من المؤسسات الفلسطينية الخاصة بكثرة، للتكيّف في مجال الموارد البشرية، حيث إن ٤٢,٥ بالمئة من تلك المؤسسات قامت بهذه الخطوة بدرجات متفاوتة، متوسطة وكبيرة وكبيرة جداً، كما تبين الفقرة (١٩) في الجدول الرقم (٧).

(٣٨) غرفة تجارة صناعة وزراعة نابلس، «الأوضاع الاقتصادية والتعليمية والصحية في محافظة نابلس أثناء الحصار الإسرائيلي».

(٣٩) Domino, «Coping with Closure in Jericho, Gaza City and Two Palestinian Villages,» 2001, <http://www.domino.un.org>, 15/2/2008.

(٤٠) النقيب، **الاقتصاد الفلسطيني في الضفة والقطاع: مشكلات المرحلة الانتقالية وسياسات المستقبل.**

(٤١) UNCTAD, *Palestinian Small and Medium - Sized Enterprises: Dynamics and Contribution to Development*.

(٤٢) Olukoshi, «Economic Crisis, Structural Adjustment and the Coping Strategies of Manufacturers in Kano, Nigeria».

الجدول الرقم (٧)
توزيع أجوبة عيّنة الدراسة عن الأسئلة المتعلقة بآليات تكيّف المؤسسة في مجال الموارد البشرية

الآلية / الوسيلة	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		لا ينطبق	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
١) استخدام وتوظيف الحد الأدنى من الموظفين.	٣١	٣٣	١٨	١٩,١	٦	٦,٤	٦	٦,٤	٩	٩,٦	٢٤	٢٥,٥
٢) تخفيض رواتب الموظفين.	١٩	٢٠,٢	١٨	١٩,١	١٠	١٠,٦	٩	٩,٦	١٠	١٠,٦	٢٨	٢٩,٨
٣) تخفيض عدد ورواتب الموظفين.	١٥	١٦	١٨	١٩,١	١١	١١,٧	١١	١١,٧	١٠	١٠,٦	٢٩	٣٠,٩
٤) تشغيل كل الموظفين بدوام جزئي.	١١	١١,٧	١٤	١٤,٩	١٣	١٣,٨	١٣	١٣,٨	١٦	١٧	٢٧	٢٨,٧
٥) تشغيل قسم من الموظفين بدوام جزئي.	١٢	١٢,٨	١٢	١٢,٨	١٤	١٤,٩	١٣	١٣,٨	١٢	١٢,٨	٣١	٣٣
٦) تحويل كل الموظفين إلى العمل مقابل نسبة من الأرباح.	٩	٩,٦	١٢	١٢,٨	٩	٩,٦	١١	١١,٧	١٥	١٦	٣٨	٤٠,٤
٧) تحويل قسم من الموظفين إلى العمل مقابل نسبة من الأرباح.	٥	٥,٣	١٧	١٨,١	١٢	١٢,٨	١٤	١٤,٩	٩	٩,٦	٣٧	٣٩,٤
٨) تشغيل كل الموظفين مقابل أجر يومي (مياومة).	١٩	٢٠,٤	١٢	١٢,٩	٧	٧,٥	١٢	١٢,٩	٢٠	٢١,٥	٢٣	٢٤,٧
٩) تشغيل قسم من الموظفين مقابل أجر يومي (مياومة).	١٤	١٤,٩	١٨	١٩,١	١٢	١٢,٨	٨	٨,٥	١٥	١٦	٢٧	٢٨,٧
١٠) استبدال بعض الموظفين بغيرهم أقل أجراً.	١٨	١٩,١	١١	١١,٧	١٧	١٨,١	٨	٨,٥	٩	٩,٦	٣١	٣٣
١١) تشغيل الأطفال والنساء.	١٥	١٦	٩	٩,٦	١٥	١٦	٨	٨,٥	٨	٨,٥	٣٩	٤١,٥
١٢) وقف الترقيات والدرجات الوظيفية.	١٣	١٣,٨	١٢	١٢,٨	١٤	١٤,٩	٩	٩,٦	١٣	١٣,٨	٣٣	٣٥,١
١٣) وقف الحوافز المالية للموظفين.	١٠	١٠,٦	١٨	١٩,١	١٤	١٤,٩	١٣	١٣,٨	١٢	١٢,٨	٢٧	٢٨,٧
١٤) تخفيض ساعات العمل اليومية.	١١	١١,٧	١٣	١٣,٨	٢٠	٢١,٣	٩	٩,٦	١٤	١٤,٩	٢٧	٢٨,٧
١٥) تخفيض أيام العمل الأسبوعية.	١١	١١,٧	٨	٨,٥	٢٠	٢١,٣	٨	٨,٥	١٦	١٧	٣١	٣٣
١٦) وقف برامج التدريب والتطوير.	٩	٩,٦	٨	٨,٥	١٨	١٩,١	١٦	١٧	١٣	١٣,٨	٣٠	٣١,٩
١٧) وضع معايير جديدة لتقييم الأداء الوظيفي.	٩	٩,٦	٩	٩,٦	١٩	٢٠,٢	١٠	١٠,٦	١٠	١٠,٦	٣٧	٣٩,٤
١٨) منح بعض الموظفين إجازة بدون راتب.	١٣	١٣,٨	١١	١١,٧	١٦	١٧	١٣	١٣,٨	١٤	١٤,٩	٢٧	٢٨,٧
١٩) تشجيع إقامة الموظفين قرب مكان العمل.	١٦	١٧	٧	٧,٤	١٧	١٨,١	١٤	١٤,٩	١٤	١٤,٩	٢٦	٢٧,٧

وذلك في محاولة منها للتقليل من حالات الغياب أو التأخر عن العمل جراء الحواجز العسكرية الإسرائيلية، والإغلاقات المتكررة، وهذا ما توصلت إليه دراسة مؤتمر الأمم

المتحدة للتجارة[٤٣]، التي أكدت لجوء واضطرار أصحاب المؤسسات الفلسطينية إلى استئجار غرف وشقق لعمالها بالقرب من مكان العمل؛ لتجنب أي عقبات أو صعوبات في التنقل نحو العمل.

وبالعودة إلى الجدول الرقم (٦) نلحظ أن اللجوء إلى تخفيض ساعات العمل اليومية، وتخفيض أيام العمل الأسبوعية، كانا من بين الآليات الأقل استخداماً في مجال الموارد البشرية، وهذا ما يظهر في الفقرتين (١٤) و(١٥) من هذا الجدول، حيث كانت الأجوبة عنهما بوسط حسابي مقداره (٢,٩٧) و(٢,٨٤) على التوالي، وبنسبة استخدام قليلة وقليلة جداً، تعادل ٢٥ بالمئة تقريباً لكل منهما حسب الجدول الرقم (٧). ويمكن تفسير عدم لجوء المؤسسات إلى تخفيض ساعات العمل اليومية وتخفيض أيام العمل الأسبوعية بالنظر إلى حاجة تلك المؤسسات إلى العمل بكامل طاقتها للتعويض عن تلك الأيام التي تجبَر على الإغلاق فيها، بفعل إجراءات الاحتلال المتمثلة بإغلاق القرى والمدن والمخيمات الفلسطينية، ومنع التجول ووضع الحواجز العسكرية الثابتة والمتنقلة، وهذا ما يتعارض مع نتائج دراسة أولوكوشي[٤٤]، حيث أشارت بأن المؤسسات الصناعية التي أجريت عليها الدراسة، في معظمها، لجأت إلى تخفيض ساعات العمل اليومية أو أيام العمل الأسبوعية وعدد الورديات، وهو ما قد يعود إلى اختلاف الظروف وما تتمتع به نيجيريا من استقلال، حيث إن مؤسساتها ومصانعها لا تعاني إغلاقات يومية أو شبه يومية إجبارية، على عكس ما هو حاصل في فلسطين.

نلحظ أيضاً في الجدول الرقم (٧) في الفقرة (٧)، بأن ما نسبته ٥ بالمئة من المؤسسات المبحوثة قامت بتحويل قسم من موظفيها إلى العمل مقابل نسبة من الأرباح بدرجة كبيرة جداً، وبالنظر أيضاً إلى الجدول الرقم (٦) للفقرة ذاتها، نلحظ أن المتوسط الحسابي لاستخدام هذه الآلية في مجال الموارد البشرية يعادل (٢,٩١)، وهذا يشير إلى أن استخدام هذا الأسلوب للتكيّف غير شائع لدى مديري المؤسسات الفلسطينية الخاصة، وربما يعود ذلك، إلى استخدام هذه المؤسسات الحد الأدنى من الموظفين، وعدم رغبة أصحابها السماح بمشاركة الغير بالعوائد والأرباح، وهو يعكس واقعاً منطقياً وطبيعياً، يمكن تفسيره في ضوء حقيقة مفادها أن النسبة العالية من المؤسسات هي صغيرة الحجم من حيث رأس المال، ومن حيث عدد الموظفين، ولكون هذه المؤسسات تعود في ملكيتها إلى أفراد وليست لجماعات أو مؤسسات كبرى.

ومن الجدير بالذكر، الإشارة إلى أن نسبة ضئيلة أيضاً تعادل ١٠ بالمئة تقريباً من المؤسسات قيد الدراسة قامت بوضع معايير جديدة لتقييم الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة

(٤٣) UNCTAD, Ibid.
(٤٤) Olukoshi, Ibid.

جداً، وهو ما يتضح لاحقاً من الجدول الرقم (٧) في الفقرة (١٧)، الأمر الذي يدعو إلى الاعتقاد بأن هذه المؤسسات تفتقر، ربما، إلى وجود خطط استراتيجية، تأخذ بالحسبان كافة العوامل والظروف المختلفة، وتضع الحلول المناسبة لموائمة أوضاع المؤسسة مع الظروف الصعبة والضاغطة، وهذا ما يخالف مفهوم الإدارة الاستراتيجية حسب وهلين وهنجر[٤٥]، اللذين أشارا إلى حاجة العمل الإداري إلى صياغة استراتيجية تأخذ بالحسبان كافة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد مجموعة القرارات والممارسات الإدارية اللازمة التي تأخذ بالحسبان أداء المنشأة أو المؤسسة طويل المدى. فمما لا ريب فيه أن وضع معايير جديدة لتقييم الأداء الوظيفي سوف يمنح المؤسسة القدرة على معالجة الخلل في العملية الإنتاجية. وهو ما تحتاج إليه العديد من المؤسسات الفلسطينية الخاصة والعامة على حد سواء.

أما عن وقف برامج التدريب والتطوير (الفقرة: ١٦) فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن هذه الآلية للتكيّف في مجال الموارد البشرية، حصلت على أقل وسط حسابي على الإطلاق في الجدول الرقم (٦)، وأن ٣١ بالمئة تقريباً من تلك المؤسسات أوقفت برامج التدريب والتطوير بنسبة قليلة إلى قليلة جداً للفقرة ذاتها من الجدول الرقم (٧)، مما يعني أن المؤسسات الفلسطينية الخاصة حرصت على الاستمرار في برامج التدريب والتطوير لكوادرها البشرية برغم كل الصعوبات والمعيقات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ليدرر وبيناميتي[٤٦]، التي أشارت إلى أن التعليم والتدريب المستمرين، شكّلا إحدى وسائل التكيّف في مواجهة التطور الهائل والتسارع في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

سادساً: التكيّف في مجال الإنتاج والاستثمار

فيما يتعلق بأجوبة أصحاب ومدراء المؤسسات الفلسطينية الخاصة عن الفقرات المتعلقة بآليات تكيّف مؤسساتهم في مجال الإنتاج والاستثمار، نلاحظ من خلال الجدول الرقم (٨) أن اللجوء إلى نقل نشاط المؤسسة بالكامل من موقع إلى آخر داخل الوطن (الفقرة: ٢) من أكثر الآليات استخداماً، بوسط حسابي يعادل (٣,١٠)، وبانحراف معياري قيمته (١,٣٤٠)، تلي ذلك آلية استخدام مواد خام محلية (آلية رقم: ١٣)، بوسط حسابي مقداره (٣,٠٨) وبانحراف معياري قيمته (١,٥٠٠).

(٤٥) توماس وهلين وديفيد هنجر، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ (السعودية: معهد الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩٠).

(٤٦) A. Lederer and J. Benamati, «How IT Organizations Handle Rapid IT Change: Five Coping Mechanisms,» *Information Technology and Management*, vol. 2, no. 1 (January 2001), pp. 95-112.

الجدول الرقم (٨)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
فيما يتعلق بأجوبة المبحوثين عن آليات التكيّف في مجال الإنتاج والاستثمار

الآلية/ الوسيلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١) نقل جزء من نشاط المؤسسة من موقع إلى آخر داخل الوطن.	٣,٠٠	١,٦٠٨
٢) نقل نشاط المؤسسة بالكامل من موقع إلى آخر داخل الوطن.	٣,١٠	١,٣٤٠
٣) تحويل قسم من استثمارات المؤسسة إلى خارج الوطن.	٢,٨٦	١,٢٨٣
٤) تخفيض جودة المنتج أو الخدمة.	٢,٧١	١,٢٧٢
٥) تقليص حجم الإنتاج.	٢,٨٣	١,٣٤٢
٦) اللجوء إلى استعمال وسائل نقل غير تقليدية.	٢,٨٧	١,٣٧٥
٧) رفع سعر المنتج أو الخدمة.	٢,٦٠	١,٢٥٦
٨) اللجوء إلى التعاقد من الباطن (العمل لحساب مؤسسة أخرى).	٢,٧٣	١,٤٠٢
٩) تغيير طبيعة العمل.	٢,٧٤	١,٤٣٠
١٠) التحول إلى إنتاج بضائع أو خدمات بديلة.	٢,٨٢	١,٤٢٨
١١) وقف خط إنتاج أو أكثر.	٢,٩٧	١,٣٧٩
١٢) تكوين شراكة أو تحالف مع مؤسسة أخرى.	٢,٨٤	١,٣٩٩
١٣) استعمال مواد خام محلية.	٣,٠٨	١,٥٠٠
١٤) البحث عن مصادر رخيصة للمواد الخام.	٢,٩٨	١,٣٧٤
١٥) التخطيط لتصفية أعمال المؤسسة في المستقبل القريب.	٣,٠٣	١,٤٦٢
١٦) زيادة قدرة المؤسسة على تخزين المواد الخام والإنتاج لفترة زمنية أطول.	٣,٠٢	١,٥٤٣

وبالتدقيق في الجدول الرقم (٩) التالي، الخاص بتوزيع أجوبة عيّنة الدراسة كتكرارات متعلقة بآليات تكيّف المؤسسة في مجال الإنتاج والاستثمار ونسبها المئوية، نلاحظ أن حوالى ٤٥ بالمئة من تلك المؤسسات نقلت نشاطها الإنتاجي والاستثماري بالكامل أو بشكل جزئي من موقع إلى آخر داخل الوطن (راجع الفقرتين: ٢ و٣) وبدرجات متفاوتة، في إشارة بالغة الدلالة إلى أثر الإجراءات الإسرائيلية المتمثلة بالإغلاق والحصار والحواجز العسكرية الثابتة والمتنقلة وما ترتب عليها من عرقلة وإعاقة وصول الموظفين إلى أماكن عملهم، وبالتالي عدم قدرة المؤسسات الخاصة على الوصول إلى جمهورها، وهو ما دفع بها إلى تكييف أوضاعها من خلال القيام بنقل جزء أو كل نشاطاتها الإنتاجية والاستثمارية من موقع إلى آخر داخل الوطن، سعياً منها إلى تفادي وتجنب الحواجز العسكرية الإسرائيلية، والقيود المفروضة على حرية حركة التنقل، وهذا ما أكده العديد من الدراسات السابقة، كدراسة النقيب[(٤٧)]،

(٤٧) النقيب، **الاقتصاد الفلسطيني في الضفة والقطاع: مشكلات المرحلة الانتقالية وسياسات المستقبل.**

ودراسة مؤتمر الأمم للتجارة والتنمية(٤٨)، ودراسة غرفة تجارة وصناعة نابلس(٤٩).

الجدول الرقم (٩)
توزيع أجوبة عيّنة الدراسة عن الأسئلة المتعلقة بآليات تكيّف المؤسسة في مجال الإنتاج والاستثمار

الآلية / الوسيلة	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		لا ينطبق	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
١) نقل جزء من نشاط المؤسسة من موقع إلى آخر داخل الوطن.	١٣	١٣,٨	٣	٣,٢	٨	٨,٥	٧	٧,٤	١١	١١,٧	٥٢	٥٥,٣
٢) نقل نشاط المؤسسة بالكامل من موقع إلى آخر داخل الوطن.	١٠	١٠,٦	٥	٥,٣	١٠	١٠,٦	١٣	١٣,٨	٤	٤,٣	٥٢	٥٥,٣
٣) تحويل قسم من استثمارات المؤسسة إلى خارج الوطن.	٦	٦,٤	٩	٩,٦	٦	٦,٤	١٧	١٨,١	٥	٥,٣	٥١	٥٤,٣
٤) تخفيض جودة المنتج أو الخدمة.	٧	٧,٤	٩	٩,٦	٨	٨,٥	٢٣	٢٤,٥	٨	٨,٥	٣٩	٤١,٥
٥) تقليص حجم الإنتاج.	١٠	١٠,٦	٩	٩,٦	١٢	١٢,٨	١٩	٢٠,٢	١٠	١٠,٦	٣٤	٣٦,٢
٦) اللجوء إلى استعمال وسائل نقل غير تقليدية.	٩	٩,٦	١٢	١٢,٨	٦	٦,٤	١٩	٢٠,٢	٩	٩,٦	٣٩	٤١,٥
٧) رفع سعر المنتج أو الخدمة.	٥	٥,٣	١٠	١٠,٦	٩	٩,٦	٢٠	٢١,٣	١١	١١,٧	٣٩	٤١,٥
٨) اللجوء إلى التعاقد من الباطن (العمل لحساب مؤسسة أخرى).	٨	٨,٥	٩	٩,٦	٨	٨,٥	١٥	١٦	١٢	١٢,٨	٤٢	٤٤,٧
٩) تغيير طبيعة العمل.	٨	٨,٦	١١	١١,٨	٨	٨,٦	١٣	١٤	١٤	١٥,١	٣٩	٤١,٩
١٠) التحول إلى إنتاج بضائع أو خدمات بديلة.	١٠	١٠,٦	٩	٩,٦	١١	١١,٧	١٣	١٣,٨	١٣	١٣,٨	٣٨	٤٠,٤
١١) وقف خط إنتاج أو أكثر.	١١	١١,٧	١٣	١٣,٨	١٢	١٢,٨	١٥	١٦	١٤	١١,٧	٣٢	٣٤
١٢) تكوين شراكة أو تحالف مع مؤسسة أخرى.	٧	٧,٤	١٦	١٧	٩	٩,٦	١١	١١,٧	١٤	١٤,٩	٣٧	٣٩,٤
١٣) استعمال مواد خام محلية.	١٤	١٤,٩	١٣	١٣,٨	٩	٩,٦	١٠	١٠,٦	١٣	١٣,٨	٣٥	٣٧,٢
١٤) البحث عن مصادر رخيصة للمواد الخام.	١٢	١٢,٨	١٢	١٢,٨	١٤	١٤,٩	١٥	١٦	١١	١١,٧	٣٠	٣١,٩
١٥) التخطيط لتصفية أعمال المؤسسة في المستقبل القريب.	١٢	١٢,٨	١٣	١٣,٨	١٣	١٣,٨	٧	٧,٤	١٤	١٤,٩	٣٥	٣٧,٢
١٦) زيادة قدرة المؤسسة على تخزين المواد الخام والإنتاج لفترة زمنية أطول.	١٤	١٤,٩	١٠	١٠,٦	٩	٩,٦	٩	٩,٦	١٤	١٤,٩	٣٨	٤٠,٤

(٤٨) UNCTAD, *Palestinian Small and Medium - Sized Enterprises: Dynamics and Contribution to Development*.

(٤٩) غرفة تجارة صناعة وزراعة نابلس، «الأوضاع الاقتصادية والتعليمية والصحية في محافظة نابلس أثناء الحصار الإسرائيلي».

أما فيما يتعلق بالفقرة (١٣) من آليات التكيّف في مجال الإنتاج والاستثمار في الجدول الرقم (٩)، فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن حوالى ٦٥ بالمئة من المؤسسات الخاصة قد استخدمت المواد الخام المحلية في عملية الإنتاج، وأن حوالى ١٥ بالمئة من أصحاب المؤسسات المبحوثة، أفادوا بأن توجههم نحو استعمال مواد خام محلية كان بديلاً من تلك المستوردة، وأنهم قاموا بشرائها واستخدامها بصورة كبيرة جداً، إضافة إلى أن حوالى ١٤ بالمئة قالوا إنهم استخدموا المواد الخام المحلية بصورة كبيرة، ويشير هذا الواقع إلى أمرين في غاية الأهمية: **الأول**: أن المواد الخام المحلية هي أرخص تكلفة من غيرها، و**الثاني** أن الإجراءات الإسرائيلية قد عرقلت عملية الاستيراد لتلك المواد الأولية اللازمة في التصنيع والإنتاج، وهو ما دفع بالمؤسسات الفلسطينية الخاصة إلى التوجه نحو السوق المحلي.

هذا ما أشارت إليه دراسة غرفة تجارة وصناعة نابلس[٥٠]، حيث جاء فيها أن الحصار المفروض على هذه المدينة، أدى إلى إعاقة وعرقلة وصول المواد الخام الأولية اللازمة لإدارة عجلة التصنيع والإنتاج فيها، وفي دراسة لعمر أكدت النتائج أن المزارعين الفلسطينيين، من أجل التخفيف من وقع أثر الإجراءات والاعتداءات الإسرائيلية، لجأوا إلى استخدام الأسمدة العضوية المحلية عوضاً عن تلك الكيماوية المستوردة[٥١].

كما أشارت دراسة أولوكوشي[٥٢] إلى أنه في أعقاب الأزمة الاقتصادية الخانقة في نيجيريا، وبسبب الانخفاض الحاد في أسعار النفط، وما نجم عنهما من تراجع ملحوظ في قدرة الدولة على استيراد قطع الغيار اللازمة للصناعة والإنتاج، لجأ أصحاب المصانع في هذا البلد إلى عدد من آليات التكيّف، التي كان من أهمها شراء مواد خام ومحاصيل زراعية محلية.

أما التكيّف عن طريق اللجوء إلى رفع سعر المنتج أو الخدمة، الوارد في الفقرة (٧) من الجدول الرقم (٩)، الذي مارسه ٥ بالمئة من مدراء وأصحاب الأعمال بصورة كبيرة جداً، بوسط حسابي قيمته (٢,٦٠) وهي أقل نسبة على الإطلاق، وبانحراف معياري مقداره (١,٢٥٦) كما يظهر في الجدول الرقم (٨)، فهذا ما يؤكد رغبة هؤلاء المدراء وإصرارهم على الاحتفاظ بحصتهم السوقية، لإدراكهم الكامل بأن رفع السعر سوف يقلص حجم مبيعاتهم إلى أدنى درجة، والمتدنية أصلاً، إضافة إلى وجود منافسة عالية تجعل من رفع السعر آلية تكيّف غير مجدية وغير فعالة، تعطي نتيجة عكسية تماماً، خصوصاً في ظل ظروف تدني وتردي الأوضاع الاقتصادية للمواطنين الفلسطينيين، وانخفاض القدرة الشرائية جرّاء الحصار وما ترتب عليه من تبعات جسام.

(٥٠) المصدر نفسه.

(٥١) ش. عمر، «تكيّفات القطاع الزراعي في مواجهة الحصار والإغلاق،» (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، ٢٠٠٦).

(٥٢) Olukoshi, «Economic Crisis, Structural Adjustment and the Coping Strategies of Manufacturers in Kano, Nigeria».

وهذا ما أشارت إليه دراسة غانم[٥٣]، التي أكدت أن عدم فرض قيود لحماية المنتج المحلي أدى إلى تدفق المنتجات الإسرائيلية والأجنبية على الأسواق الفلسطينية، مما وضع المنتجات الفلسطينية المحلية على المحك، أمام واقع منافسة غير عادل، أدى إلى ازدياد الوضع سوءاً، وجعل من رفع السعر سياسة غير حكيمة في ظل المنافسة غير العادلة، وفي ظل ظروف ضعف القوة الشرائية لدى المواطنين، وهذا ما أكدته دراسة داميانوس وسكوراس[٥٤]، من أن ازدياد حدة المنافسة تؤدي إلى خفض الأسعار بعد التعرض للأزمات الاقتصادية، وهو ما حدث فعلاً في بلد كاليونان، عندما عانى اقتصاده تأزماً في النصف الأول من عقد التسعينيات.

وتشير النتائج أيضاً وبدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، إلى أن هنالك ما نسبته ٢٧ بالمئة من بين المؤسسات التي دُرست، يخطط القائمون عليها لتصفية أعمالهم في المستقبل القريب، وهو ما تظهره الفقرة (١٥) من الجدول الرقم (٩)، بوسط حسابي مقداره (٣,٠٣) وانحراف معياري قيمته (١,٤٦٢)، كما يبين الجدول الرقم (٨). فالتفكير، مجرد التفكير، في هكذا خطوة يشير إلى تردي الأوضاع الاقتصادية التي وصلت إليها المؤسسات الفلسطينية الخاصة، وإلى حجم التراجع الكبير في النشاط التجاري، الذي أدى، على ما يبدو، إلى تناقص العوائد والأرباح، بل الخسارة في أحيان كثيرة، ما أدى إلى غياب الجدوى الاقتصادية من الاستمرار في العمل، وهو ما سبق أن أكدته دراسة منظمة الأمم المتحدة للعلوم والثقافة[٥٥]، التي جاء فيها أن خيارات المواجهة أمام المؤسسات الفلسطينية الخاصة، هي في الغالب محدودة بخيارين: إما الإغلاق أو تخفيض الإنتاج إلى الحد الأدنى، وما قد يتبعه من تسريح للعمال والموظفين لخفض النفقات انتظاراً لزوال الأزمة.

وقد أشار ياسين[٥٦] إلى أن استراتيجية التصفية: هي أحد أنواع الاستراتيجيات الدفاعية المؤقتة التي تلجأ إليها المؤسسة في مواجهة الأزمات الخطيرة، وهي الخيار الأخير للمؤسسة عندما تفشل كل محاولاتها للصمود والتكيّف في مواجهة التحديات.

وفي دراسة لمركز المعلومات الوطني الفلسطيني[٥٧] أكدت أن هنالك نسبة من المؤسسات الفلسطينية، تراوحت ما بين ١٠ بالمئة إلى ٧٥ بالمئة، قد أغلقت أبوابها بالفعل في محافظة الخليل خلال فترة السنتين اللتين أعقبتا الانتفاضة الفلسطينية الثانية منذ العام ٢٠٠٠.

---

(٥٣) غانم، «أثر انتفاضة الأقصى على البنية التحتية للصناعة والشركات التجارية في محافظة جنين».

(٥٤) D. Damianos and D. Skuras, «Unconventional Adjustment Strategies for Rural Households in the Less Developed Areas in Greece,» *Agricultural Economics*, vol. 15 (September 1996), pp. 61-72.

(٥٥) Domino, «Coping with Closure in Jericho, Gaza City and Two Palestinian Villages».

(٥٦) غالب ياسين، **الإدارة الاستراتيجية** (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢).

(٥٧) مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، «دراسة تقييمية لأثر الحصار والإغلاق الإسرائيلي على محافظة الخليل».

سابعاً: التكيّف في مجال التسويق والإعلان

فيما يتعلق بأجوبة أصحاب ومدراء المؤسسات الفلسطينية الخاصة عن الفقرات المتعلقة بآليات تكيّف مؤسساتهم في مجال التسويق والإعلان، نلاحظ من خلال الجدول الرقم (١٠) أن الوسيلة الأكثر استخداماً من بين الوسائل الأخرى في تلك المؤسسات، هي البيع بواسطة الهاتف أو الإنترنت، وكما هو واضح في الفقرة (١٨) من الجدول نفسه، فقد بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام هذه الآلية (٣,٢٩)، بانحراف معياري قدره (٢,٦٤٦).

الجدول الرقم (١٠)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
فيما يخص أجوبة المبحوثين عن آليات التكيّف في مجال التسويق والإعلان

الآلية/ الوسيلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١) تخفيض سعر المنتج أو الخدمة.	٢,٨٨	١,٣٩٩
٢) البيع بالتقسيط.	٣,٠٤	١,٣٠٨
٣) توصيل البضاعة إلى المستهلك أو التاجر مجاناً.	٣,١٤	١,٢٨٧
٤) تقديم جوائز عينية ونقدية.	٢,٩٩	١,٢٩١
٥) وضع البضاعة برسم البيع لدى التاجر.	٢,٦٩	١,٥١٠
٦) البيع بواسطة الشيكات الآجلة والكمبيالات.	٣,٠٧	١,٥٢١
٧) القيام بحملات إعلانية.	٢,٩٧	١,٤٨٥
٨) تقديم خدمات صيانة مجانية.	٢,٨٥	١,٣٢٩
٩) البحث عن أسواق بديلة.	٣,٠٦	١,٢٦٦
١٠) إضافة موظفي تسويق ذوي خبرة.	٢,٧٥	١,٣٨٧
١١) الاستعانة بخدمات شركات تسويق.	٢,٧٣	١,٢٩٦
١٢) البيع بسعر التكلفة.	٢,٩٣	١,٤٨٠
١٣) البيع بخسارة أحياناً.	٢,٩٧	١,٣٧٢
١٤) تخفيض مصاريف الدعاية والإعلان.	٢,٨٢	١,٣٢٦
١٥) استحداث فروع لتسويق منتجات أو خدمات المؤسسة في الأماكن التي يصعب الوصول إليها.	٢,٢٠	١,٣٠٣
١٦) تغيير شكل المنتج أو الخدمة.	٣,٠٣	١,٣٢٥
١٧) تغيير حجم المنتج أو الخدمة.	٢,٩١	١,٣٨٨
١٨) البيع بواسطة الهاتف أو الإنترنت.	٣,٢٩	٢,٦٤٦
١٩) الاشتراك في معارض تسويقية.	٣,١٦	١,٤٨٥

وفي الفقرة (١٨) من الجدول الرقم (١١) نلاحظ بأن ٧٥ بالمئة من المؤسسات استخدمت هذه الوسيلة بدرجات متفاوتة، وأن نسبة تكرار الأجوبة عن الفقرة المذكورة تعادل

٢٨ بالمئة بصورة كبيرة وكبيرة جداً، وهو ما يمكن فهمه وتفسيره في ضوء تقدير حاجة تلك المؤسسات إلى استمرارية التواصل فيما بينها وبين جمهور زبائنها، خصوصاً في أوقات الإغلاق والمنع الذي مارسته وما زالت تمارسه السلطات الإسرائيلية باستمرار.

الجدول الرقم (١١)
توزيع أجوبة عيّنة الدراسة عن الأسئلة المتعلقة بآليات تكيّف المؤسسة في مجال التسويق والإعلان

الآلية / الوسيلة	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		لا ينطبق	
العدد		النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
١) تخفيض سعر المنتج أو الخدمة.	٧	٧,٤	٧	٧,٤	٨	٨,٥	١٠	١٠,٦	٨	٨,٥	٥٤	٥٧,٤
٢) البيع بالتقسيط.	١٢	١٢,٨	١٤	١٤,٩	١٤	١٤,٩	١٩	٢٠,٢	٨	٨,٥	٢٧	٢٨,٧
٣) توصيل البضاعة إلى المستهلك أو التاجر مجاناً.	١٣	١٣,٨	١٧	١٨,١	١٢	١٢,٨	٢١	٢٢,٣	٦	٦,٤	٢٥	٢٦,٦
٤) تقديم جوائز عينية ونقدية.	١١	١١,٧	١٦	١٧	١٢	١٢,٨	٢٣	٢٤,٥	٨	٨,٥	٢٤	٢٥,٥
٥) وضع البضاعة برسم البيع لدى التاجر.	١٢	١٢,٨	١٠	١٠,٦	٩	٩,٦	١٤	١٤,٩	٢٠	٢١,٣	٢٩	٣٠,٩
٦) البيع بواسطة الشيكات الآجلة والكمبيالات.	١٩	٢٠,٢	٨	٨,٥	١٣	١٣,٨	١٣	١٣,٨	١٤	١٤,٩	٢٧	٢٨,٧
٧) القيام بحملات إعلانية.	١٦	١٧	١١	١١,٧	١٢	١٢,٨	١٥	١٦	١٥	١٦	٢٥	٢٦,٦
٨) تقديم خدمات صيانة مجانية.	١١	١١,٧	١٠	١٠,٦	١٥	١٦	٢٠	٢١,٣	١١	١١,٧	٢٧	٢٨,٧
٩) البحث عن أسواق بديلة.	١٢	١٢,٨	١٥	١٦	١٨	١٩,١	١٩	٢٠,٢	٨	٨,٥	٢٢	٢٣,٤
١٠) إضافة موظفي تسويق ذوي خبرة.	١١	١١,٧	١٠	١٠,٦	١٥	١٦	١٧	١٨,١	١٦	١٧	٢٥	٢٦,٦
١١) الاستعانة بخدمات شركات تسويق.	٦	٦,٤	١٥	١٦	١٥	١٦	١٥	١٦	١٥	١٦	٢٨	٢٩,٨
١٢) البيع بسعر التكلفة.	١٤	١٤,٩	١٢	١٢,٨	١٢	١٢,٨	١٣	١٣,٨	١٦	١٧	٢٧	٢٨,٧
١٣) البيع بخسارة أحياناً.	١١	١١,٧	١٦	١٧	١٦	١٧	١٢	١٢,٨	١٤	١٤,٩	٢٥	٢٦,٦
١٤) تخفيض مصاريف الدعاية والإعلان.	٩	٩,٦	١٢	١٢,٨	٢٠	٢١,٣	١٢	١٢,٨	١٥	١٦	٢٦	٢٧,٧
١٥) استحداث فروع لتسويق منتجات أو خدمات المؤسسة في الأماكن التي يصعب الوصول إليها.	١٠	١,٦	٧	٧,٤	٢٢	٢٣,٤	١٤	١٤,٩	١٣	١٣,٨	٢٨	٢٩,٨
١٦) تغيير شكل المنتج أو الخدمة.	١١	١١,٧	١٥	١٦	١٧	١٨,١	١٣	١٣,٨	١١	١١,٧	٢٧	٢٨,٧
١٧) تغيير حجم المنتج أو الخدمة.	١٠	١٠,٦	١٥	١٦	١١	١١,٧	١٥	١٦	١٣	١٣,٨	٣٠	٣١,٩
١٨) البيع بواسطة الهاتف أو الإنترنت.	١٢	١٢,٨	١٤	١٤,٩	١٦	١٧	١٥	١٦	١١	١١,٧	٢٥	٢٦,٦
١٩) الاشتراك في معارض تسويقية.	١٨	١٩,١	٧	٧,٤	١٤	١٤,٩	١١	١١,٧	١١	١١,٧	٣٣	٣٥,١

إن العمل على إبرام الصفقات التجارية وعمليات البيع والشراء بتلك الوسيلة كآلية للتكيّف مع الظروف الضاغطة، فيه دليل على رغبة وإصرار المؤسسات الفلسطينية الخاصة والقائمين عليها، على العمل في ظل أوضاع صعبة ومعقدة، بل إن استخدام هذه الوسيلة كآلية

تكيّف في عملية التسويق والإعلان يدل على مواكبة المؤسسات الفلسطينية الخاصة لعملية التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات، وقدرة هذه المؤسسات على تضمين وتوظيف تلك التقنية في أعمالها.

لقد سبق وأن أشارت دراسة ليدرر وبيناميتي(٥٨)، إلى أن من أهم آليات المواجهة التي يستخدمها مدراء مؤسسات الأعمال للوقوف في وجه التحديات التي أفرزها التطور الهائل والمتسارع في قطاع تكنولوجيا المعلومات، هي اللجوء إلى التدريب والتعليم، وتلقّي الدعم الاستشاري، في سبيل سعيهم الحثيث إلى استيعاب تلك التكنولوجيا، وتوظيفها في مجال العمل، وهو ما أفضت إليه الدراسة الحالية من نتيجة.

كما أشارت دراسة غرينغلاس(٥٩)، إلى أهمية أسلوب المواجهة التحفظية (Proactive Coping) كأسلوب فاعل في مواجهة الضغوط، الذي يتضمن حشد الطاقات لتسهيل مهمة تحقيق الأهداف وتنمية القدرات الشخصية وزيادة الفعالية الإدارية، وهو ما يمكن لنا في ضوئه تصور فعالية أسلوب آلية استخدام الهاتف أو خدمات الإنترنت في مجال الإعلان والتسويق من قبل المؤسسات الفلسطينية الخاصة، وجدوى توظيف مثل ذلك الأسلوب.

وبالعودة إلى الجدول الرقم (١٠) نلحظ أن البيع بواسطة الشيكات الآجلة والكمبيالات، وكما جاء في الفقرة (٦)، كآلية للتكيّف في مجال التسويق والإعلان، حظي بوسط حسابي مقداره (٣,٠٧)، وبانحراف معياري (١,٥٢١).

وإذا نظرنا إلى ما ورد في الجدول الرقم (١١) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لأجوبة عيّنة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بآليات التكيّف في هذا المجال، نجد أن ٢٠ بالمئة من أصحاب ومدراء المؤسسات المبحوثة قد استخدموا الوسيلة أعلاه بصورة كبيرة جداً، وأن حوالى ٣٠ بالمئة منهم قد استخدموا البيع بواسطة الشيكات الآجلة والكمبيالات كآلية للتكيّف في مجال التسويق والإعلان، وبنسبة ما بين كبيرة ومتوسطة. وهذا ما يتفق مع ما تم الإشارة إليه عند استعراض الآليات الأكثر استخداماً في مجال التمويل؛ فلكي تستطيع المؤسسة مواجهة الظروف الضاغطة؛ بسبب تراجع نسبة المبيعات والأرباح تراها مضطرة إلى البيع بواسطة الشيكات الآجلة والكمبيالات، وهو ما قد يحد من قدرتها على تمويل نشاطاتها نقداً، بل ويدفعها إلى استخدام الوسيلة نفسها لشراء وتغطية مستلزماتها من البضائع والمواد الخام.

إن تراجع النمو الاقتصادي بنسبة ٢٤ بالمئة في العام ٢٠٠٦، وارتفاع معدلات البطالة إلى ٤٣ بالمئة، وارتفاع معدلات الفقر في الضفة الغربية إلى ما نسبته ٦٦ بالمئة، كما

(٥٨) Lederer and Benamati, «How IT Organizations Handle Rapid IT Change: Five Coping Mechanisms,» pp. 95-112.

(٥٩) Greenglass, *Proactive Coping*.

أشارت دراسة سعد[٦٠]، أدى إلى ضعف القوة الشرائية لدى المواطن الفلسطيني ومؤسساته، بل إلى عدم القدرة على تمويل مشترياتهم نقداً، مما اضطر أصحاب الأعمال الفلسطينيين إلى البيع بواسطة الشيكات الآجلة والكمبيالات كمحاولة لتسويق منتجاتهم في ظل الظروف والأوضاع الصعبة.

وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية، وما تؤكده دراسة المركز الفلسطيني لاستطلاع الرأي[٦١]، التي أظهرت أن ٨٠ بالمئة من الأسر الفلسطينية عانت انخفاض دخلها في العام ٢٠٠٦، وهو مكمن حقيقة توجه المؤسسات الفلسطينية الخاصة إلى بيع منتجاتها للمواطنين من خلال اللجوء إلى آلية تأجيل قبض الثمن، للتكيّف مع ما هو عليه الواقع من ظروف وأوضاع اقتصادية صعبة، كما إن الواقع الصعب للمواطنين الفلسطينيين، وما ترتب عليه من تخفيض منسوب ومستوى الاستهلاك اليومي[٦٢]، دفع بالمؤسسات الفلسطينية الخاصة إلى البيع بواسطة الحساب المفتوح أو الشيكات المؤجلة، مقابل تمويل مشترياتها بالطريقة نفسها.

كما إن توجه المؤسسات المبحوثة نحو الاشتراك في معارض تسويقية ودعائية، كان من أهم ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية، حيث أجاب ٢٦ بالمئة من أصحاب ومدراء تلك المؤسسات عن الفقرة (١٩) من الجدول الرقم (١١) بأنهم يقومون بهذا الإجراء بصورة كبيرة وكبيرة جداً، وهذا ما تؤكده القيمة المرتفعة للوسط الحسابي لأجوبة المفحوصين عن الفقرة نفسها، البالغة (٣,١٦)، وانحراف معياري (١,٤٨٥)، كما يبين الجدول الرقم (١٠).

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة دميانوس وسكوراس[٦٣]، التي أشارت إلى توجه المزارعين اليونانيين نحو الاستثمار في خدمات تسويق المنتجات الزراعية، كآلية للتكيّف مع ازدياد حدة المنافسة التجارية وانخفاض الأسعار جراء الظروف الاقتصادية الصعبة. وأيضاً تتفق هذه النتائج مع دراسة النقيب[٦٤]، التي أشارت إلى أن القطاع الفلسطيني الخاص تكيّف مع الأوضاع الصعبة بلجوء بعض مؤسساته الكبرى إلى إقامة معارض تسويقية في بعض المدن والقرى الفلسطينية، بهدف التمكّن من الوصول إلى أكبر عدد من الجمهور أيام الإغلاقات. كما إن النتائج وهذه الصورة، تتفق مع دراسة عمر[٦٥] التي أشارت إلى قيام المزارعين

(٦٠) وائل سعد، **الحصار: دراسة حول حصار الشعب الفلسطيني ومحاولات إسقاط حكومة حماس** (بيروت: مركز الزيتونة للدراسة والاستشارات، ٢٠٠٦).

(٦١) المركز الفلسطيني لاستطلاع الرأي، «غالبية الفلسطينيون قلقون على لقمة العيش،» بيت ساحور ٢٠٠٧، <http://www.pcpo.ps>, 23/2/2008.

(٦٢) UNCTAD, *Palestinian Small and Medium - Sized Enterprises: Dynamics and Contribution to Development*.

(٦٣) Damianos and Skuras, «Unconventional Adjustment Strategies for Rural Households in the less Developed Areas in Greece».

(٦٤) النقيب، **الاقتصاد الفلسطيني في الضفة والقطاع: مشكلات المرحلة الانتقالية وسياسات المستقبل.**

(٦٥) عمر، «تكيّفات القطاع الزراعي في مواجهة الحصار والإغلاق».

الفلسطينيين بتغيير أماكن الأسواق المركزية في محاولتهم تجاوز الصعوبات التسويقية الناتجة من الإجراءات والاعتداءات الإسرائيلية بدرجة كبيرة جداً.

أما فيما يتعلق بنسبة المؤسسات الخاصة التي تقوم بتوصيل البضاعة إلى المستهلك أو التاجر مجاناً فقد بلغت ٧٥ بالمئة بدرجات متفاوتة، كما تعكس الفقرة (٣) من الجدول الرقم (١١)؛ حيث أجاب ١٤ بالمئة، و١٨ بالمئة من أصحاب المؤسسات أنهم يقومون بهذا الإجراء بدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، وبالنظر إلى الفقرة ذاتها في الجدول الرقم (١٠) نجد أن الوسط الحسابي لتلك الآلية مقداره (٣,١٤)، وبانحراف معياري (١,٢٨٧) مما يؤكد استخدام هذه الطريقة في التسويق بشكل كبير من قبل المؤسسات الفلسطينية الخاصة. وهذا ما يتفق كنتيجة مع دراسة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية[٦٦]، التي أشارت إلى أن بعض المؤسسات الفلسطينية قام باستئجار مرافق لتخزين بضائعها لتجنب الصعوبات في الإنتاج والتوزيع، وهذا ما يجعل من هذا الأسلوب التكيّفي من الناحية النظرية، شكلاً من أشكال المواجهة النشطة للضغوط (Reactive Coping)، التي تعني الجهد المبذول في حال التعامل مع الأثر الذي يحدثه الفعل الضاغط، للتعويض عن الخسارة أو إزالة الضرر، وهو ما يؤكده جرين جلاس في دراسته[٦٧].

ولا بد من الإشارة إلى أن اللجوء إلى البيع بالتقسيط (الفقرة: ٢) كان إحدى وسائل التكيّف عالية الاستخدام في مجال التسويق والإعلان، حيث يظهر في الجدول الرقم (١١) أن نسبة من يقومون بالبيع بهذه الطريقة بدرجة كبيرة جداً إلى متوسطة بلغت ٤٣ بالمئة، وبوسط حسابي قيمته (٣,٠٤)، وانحراف معياري (١,٣٠٨) كما يبين الجدول الرقم (١٠).

إن البيع من خلال استخدام هذه الآلية يعبّر عن رغبة أصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة عدم تفويت أي فرصة للبيع، خصوصاً في ظل تراجع الطلب على البضائع والخدمات وتخفيض الاستهلاك بشكل حاد، كما سبق أن كشفت دراسة منظمة الأمم المتحدة للعلوم والثقافة (٢٠٠١) التي أكدت أن المواطنين الفلسطينيين قاموا بتخفيض استهلاكهم في محاولتهم للتكيّف مع ظروف الحصار. وأشارت دراسة القصبي[٦٨] أن الأسر الفقيرة، أخذت تعتمد على الشراء بنظام القسط لسد احتياجاتها وإشباع رغباتها من أجل التكيّف مع الظروف الاقتصادية المتداعية نتيجة تطبيق آلية السوق الحر في مصر. ويتفق هذا الواقع مع النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة بخصوص لجوء المؤسسات الفلسطينية الخاصة إلى البيع بالتقسيط تماشياً مع الظروف الاقتصادية السيئة للمواطنين.

(٦٦) UNCTAD, *Palestinian Small and Medium - Sized Enterprises: Dynamics and Contribution to Development*.

(٦٧) Greenglass, *Proactive Coping*.

(٦٨) ع. القصبي، **سياسات الإصلاح الاقتصادي وفقراء الحضر المصري** ([القاهرة]: المنشاوي للدراسات والأبحاث، ٢٠٠٠).

أما اللجوء إلى تخفيض سعر المنتج أو الخدمة كآلية تكيّف، فقد كانت الأقل استخداماً، حيث إن ٥٤ بالمئة من أصحاب ومدراء المؤسسات الخاصة لم يقوموا باتباع هذه الآلية للتكيّف على الإطلاق كما تظهر الفقرة (١) من الجدول الرقم (١١)، وبوسط حسابي مقداره (٢,٨٨) وانحراف معياري بلغ (١,٣٩٩) كما يبين الجدول الرقم (١٠). وهذا ما قد يعود إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج وحاجة هذه المؤسسات إلى تحقيق ربح معقول قد يعوضها عن التراجع في حجم المبيعات، الذي وصل حسب دراسة عطياني وإرشيد[(٦٩)] إلى ٧٥ بالمئة.

أما الاستعانة بخدمات شركات تسويق للتكيّف في مجال التسويق والإعلان (الفقرة: ١١) فقد حظيت بأقل قيمة وسط حسابي على الإطلاق حسب الجدول الرقم (١٠) تعادل (٢,٧٣) وبانحراف معياري قيمته (١,٢٩٦)، ومما يؤكد هذه الحقيقة أن ٣٢ بالمئة من المؤسسات استخدمت هذه الآلية بصورة قليلة إلى قليلة جداً، وأن ٢٨ بالمئة منها لم تلجأ إليها على الإطلاق كما يتضح من الجدول الرقم (١١) في الفقرة (١١). وهذا قد يعني عدم رغبة وقدرة المؤسسات الفلسطينية على دفع تكاليف إضافية في ظل تراجع الأرباح وارتفاع تكاليف الإنتاج.

ثامناً: الاستنتاجات والتوصيات

١ ـ الاستنتاجات

فيما يلي أهم الاستنتاجات المتعلقة بمشكلة الدراسة والبحث، التي تم الكشف عنها من خلال التعرف على الآليات التكيّفية التي اتبعتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة في مواجهة الآثار المترتبة على الأوضاع الاقتصادية المتردية في فلسطين؛ حيث كشفت نتائج الدراسة من خلال منهجها الوصفي التحليلي عن عدة أساليب ووسائل تكيّفية في مجالات التمويل، الموارد البشرية، الإنتاج والاستثمار، والتسويق والإعلان، اتبعتها المؤسسات الخاصة في محافظة جنين من أجل المحافظة على بقائها واستمرارها في العمل، وهي مرتبة في الظهور حسب الأهمية كالآتي:

أ ـ آليات التكيّف في مجال التمويل: لجأت المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين وبصورة ملحوظة إلى الأساليب والوسائل التالية في سعيها إلى التكيّف في مجال التمويل:

ـ الائتمان التجاري.

ـ الحصول على قروض مصرفية قصيرة الأجل حتى ثلاث سنوات.

(٦٩) عطياني وإرشيد، «أثر الحصار والإغلاق الإسرائيلي على محافظة جنين منذ عام ٢٠٠٠».

ـ التسهيلات المصرفية.

ـ تأجيل دفع الضرائب بكافة أنواعها.

ـ تأجيل دفع أجور الموظفين والعاملين.

ـ التوقف عن دفع فواتير الكهرباء والمياه الهاتف.

ب ـ آليات التكيّف في مجال الموارد البشرية: حيث كان أهم الأساليب والوسائل التي مارستها المؤسسات الفلسطينية الخاصة للتكيّف في هذا المجال:

ـ استخدام وتوظيف الحد الأدنى من الموظفين.

ـ تخفيض رواتب الموظفين.

ـ تخفيض عدد ورواتب الموظفين.

ـ تشجيع إقامة الموظفين قرب مكان العمل.

ـ استبدال بعض الموظفين بغيرهم ممن هم أقل أجراً.

ـ تشغيل الأطفال والنساء.

ج ـ آليات التكيّف في مجال الإنتاج والاستثمار: وهنا نرى قيام المؤسسات الفلسطينية الخاصة باتخاذ عدد من الإجراءات المكثفة للتكيّف في هذا المجال، حيث كان من أهمها:

ـ نقل نشاط المؤسسة من موقع إلى آخر داخل الوطن.

ـ استخدام مواد خام محلية بديلة من تلك المستوردة من الخارج.

ـ التخطيط لتصفية الاعمال في الفترة القادمة.

ـ زيادة قدرة المؤسسة على تخزين المواد الخام والإنتاج لفترات زمنية أطول.

د ـ آليات التكيّف في مجال التسويق والإعلان: حيث كان من أهمها وأبرزها:

ـ إتمام الصفقات التجارية بواسطة الهاتف أو من خلال خدمة الإنترنت.

ـ البيع بواسطة الشيكات الآجلة أو الكمبيالات.

ـ الاشتراك في معارض تسويقية.

ـ توصيل البضاعة إلى المستهلك والتاجر مجاناً.

ـ البيع بالتقسيط.

٢ ـ توصيات لمزيد من البحث والدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، وما يتعلق بها من ظروف وحدود زمانية ومكانية، وما توصلت إليه من استنتاجات، يوصى لمزيد من البحث والدراسة بما يلي:

أ ـ القيام بدراسات أخرى مثيلة تشمل المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظات أخرى في الضفة والقطاع على حد سواء، حيث إن هذه الدراسة اقتصرت على المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين.

ب ـ دراسة المؤسسات الفلسطينية العامة، ومنظمات المجتمع المدني، في كافة المحافظات الفلسطينية، لتمتد هذه الدراسات فتشمل متغيرات ومجالات أخرى غير التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة، كون الدراسة الحالية قد اقتصرت على المؤسسات الفلسطينية الخاصة.

ج ـ إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع آليات التكيّف وأساليب المواجهة، من خلال اللجوء إلى استخدام طرق وأساليب ومناهج بحثية كمية غير التي تم اللجوء اليها؛ وذلك بغية الحصول على المزيد من البيانات والمعلومات التي تساعد على اكتمال الصورة والكشف عن الحقيقة كما هي على أرض الواقع،ودراسة الموضوع من خلال اللجوء إلى الأساليب والوسائل الكيفية.

د ـ دراسة موضوع التكيّف واستراتيجياته وأساليبه ليس في مواجهة الحصار الاقتصادي فحسب، بل في مواجهة الأوضاع السياسية والأمنية القائمة وما يتعلق بها من آثار وتبعات جسام.

هـ ـ وأخيراً، يوصى بدراسة موضوع آليات التكيّف وأساليب المواجهة على المستوى الوطني؛ وذلك للخروج بتصور شمولي قد يسهم في وضع استراتيجية وطنية شاملة تساعد في إعادة هيكلة وتشكيل وبناء المؤسسات الفلسطينية الوطنية الخاصة منها والعامة، وكل ما قد يعين على التحدي والاستمرار والصمود في وجه العواصف والتقلبات المحلية والإقليمية والدولية، السياسية منها والاقتصادية ■